
廖敏夫 · 作品
销售人最受用的职场小故事
销售无处不在
一个金牌销售的成长笔记
中国商业出版社

一默说（作者主页：豆瓣网@一默）

工作，就是拿你有的，换你要的。当你需要什么用其他东西去换。

失意时苦练内功，得意时努力绽放。

能否成为核心员工，更大程度上是一个人视野的问题，也是一个选择的问题，却未必是一个人能力的问题。

人跟人的交往有多种形式，酒桌上的交往显然是最浅薄的一种。保持健康的人际关系最重要的一点，是保持自己的价值。

不确定性是这个世界上最确定的东西。我们会害怕，会焦虑，那是因为我们在向前走；我们可以停下来休息一下，却永远不能让恐惧阻拦我们的脚步。

每个人都需要别人，也被别人需要着，每个人都是“自己”这家公司最大的销售员。

上架建议：畅销·市场营销



定价：32.80元

CK SWAN 黑天鹅

销售人最受用的职场小故事

销售无处不在

一个金牌销售的成长笔记



廖敏夫·作品

中国商业出版社

图书在版编目（CIP）数据

销售人最受用的职场小故事 ：销售无处不在 / 廖敏夫著. -- 北京：中国商业出版社，2012.11
ISBN 978-7-5044-7949-5

Ⅰ. ①销… Ⅱ. ①廖… Ⅲ. ①市场营销学－通俗读物 Ⅳ. ①F713.50-49

中国版本图书馆CIP数据核字(2012)第281064号

责任编辑：王彦

中国商业出版社出版发行
010 - 63033100 www.c-cbook.com
(100053 北京广安门内报国寺1号)
新华书店总店北京发行所经销
北京博艺印刷包装有限公司
* * * * *
700毫米×980毫米 1/16开 14.5印张 100千字
2013年1月第1版 2013年1月第1次印刷
定价：32.80元
* * * * *
（如有印装质量问题可更换）



BLACK SWAN|黑天鹅

为人生提供领跑世界的力量

前言

职场就是生存场

曾经应朋友的要求评价一下自己，我是这么说的：我觉得自己是一个深谙现实复杂灰暗的理想主义者，或者说是一个带有理想主义情怀的现实主义者，你取哪个答案都可以。之所以这样说，是因为我无论经历怎样的人心诡诈，都会坚持自己心中的一些善的东西，而同时我又明白，理想主义无法靠它自己的力量实现，现实也不总是玫瑰色的。所以我经常说：没有经过残酷现实打磨的理想主义不是真正的理想主义；没有遭遇惨痛挫折打击的激情也不是真正的激情。

生活确实是残酷的、现实的，甚至有时候是惨痛的。我们这一代人，经历着社会的巨大动荡，感受着价值观的多元冲击，也体会着经济从高速发展到萧条的变迁。于是我们崇尚个人奋斗，相信命运掌握在自己手中，但是我们也会恐慌和无助。因为没有谁给我们什么保证，也没有谁告诉我们正确答案——这个世界上甚至根本就没有什么正确答案。我们摸索着前进，靠自己在这片没有先行者的土地上一点点地探索自己的路径。

职场也是如此。当我们走出校园，步入职场的时候，我们才发现亲爱的父母、温柔的老师教导我们的一切都不适用了。从天真的梦里

醒来吧，职场确实是残酷的。我们一切的小心思、小故事、小幻想、小伤感，在职场上都是不被承认的。这是一个交换的场所，是一个我们要用提供的价值换回自己的空间、尊重和收入的场所。

但职场也不总是那么残酷的。当我们用全部精神提防着来自每一个方向的明枪暗箭的时候，别忘了在这个职场中的人其实都是和我们一样的，他们是我们自己：过去的我们和未来的我们。坦诚待人，职场上也能遇到良师益友，获得贵人相助。总是小心翼翼，也可能把他们挡在门外。

还有工作和学习。很多新人在刚开始工作的时候，都因为“什么都不会”而在深夜痛哭。学会发传真其实都是一个了不起的成就，可是在职场上有一万亿个这样不会的东西在等着自己。打过一个个这样的“副本”，也就不断地闪出升级的光环。

身在职场，却绝不敢说对职场有什么深刻的认识，只敢说从新人走过来，我经历了每一个职场人都要经历的事。从开始工作到现在，我努力地避免重大的失误，尽力地让自己少暴露在危险之中，试图做好自己能做好的事。这个过程很疲劳，同时也很快乐。在这个过程中我也看到了很多自己和别人身上的优点和缺点。如果说得到了比别人更多的心得，那是因为我比别人犯过更多的错误，而从错误中得到了血淋淋的教训。

然而，我把我经历和看到的东西说出来，并不能起到让读者“少

走一些弯路”的作用——谁也不是导师，谁也教不了谁——只是让和我一样在荒原上摸索的人看到以后，知道有人跟他一样到过这个地方，而心中稍安。同时，如果能有人因为我的经历得到一点启发，则善莫大焉。

回顾我的职场路，有几点基本的心态一直伴随着我。我之所以到目前没有摔过特别大的跟头，跟这几点有莫大关系。

第一是认清现实。尽早放弃一切不切实际的幻想，看清楚整体的现实和局部的现实，是生存在现代社会的基本技能。我很幸运地早早就认识到，自大、自卑、自恋、自怜、渴求拯救、期待奇迹、自以为是、一厢情愿、拒绝面对等不成熟的情绪，都有可能给自己一时的麻醉，以欺骗自己的方式获得心理短暂的平衡，但长久来看对自己的心智是有毒的。认清现实的第一步是知道自己是谁，知道自己身处何方，不目空一切也不妄自菲薄，不盲目乐观也不唉声叹气，客观地评价自己和自己所处的环境，找到最佳的应对策略。认清现实的第二步是相信自己的力量。有名言说过，疯子就是重复做同样的事，而期待得到不同结果的人。这句话背后的逻辑是因果论：原因和结果之间是存在逻辑联系的，而我们追求自己想要的结果，只能通过我们能影响的原因。

第二是保持积极。积极不等于乐观，不是一味相信“未来会好的”。鉴于一直要求自己对现实有客观的评价，我其实是一个既不悲

观也不乐观的人。史蒂芬·柯维对积极的定义很科学：人日常关注的事物构成了关注圈，而其中只有一部分是我们能影响结果的影响圈，积极就是把精力专注于影响圈。或者用一句老话说就是：有勇气改变可以改变的事情，有度量接受不可改变的事情，有智慧来分辨两者的不同。而我认为，真正的积极在于：无论处于什么样的情况下，都不遗余力地去做让成功概率增大一点的努力。只敢做十拿九稳的事情是懦夫的表现；快要成功或快要失败时放弃努力的则是愚蠢的行为；持续努力让事情变得更好才体现勇气和智慧。

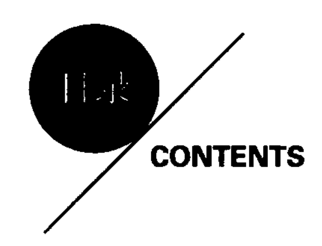
第三是不习惯性犯错。人不可能不犯错，甚至完全不犯同样的错也有点难，但如果犯错以后得到了教训，却还习惯性地重犯，就是拿自己开玩笑。人生的所有经历都是自我学习的源泉，自己犯过的错误就是其中之一。高明的人从其中找到自己犯错的原因，悟出深刻的道理，完成一次思想的升华。愚钝如我，则只能深深地记住：下次不能再犯同样的错误，至少是不能重复不断地犯。人摔过的跤有没有价值，不取决于是怎么摔的，而取决于自己有没有决心从中学点东西。

同样的，我也深知职场不是一个绝对客观的地方，不是一个有明确评分标准的考场。我们除了聪明、勤奋和踏实，还必须学会一些其他的事情。公司高管和人力资源总监并不像想象中的有一套严格科学的衡量人才的尺度，部门领导和同事的评价和态度更是难以量化。把自己的工作做得越来越好当然是根本，但要取得更大的成功，我们还

需要一些策略。

我一直都认为我不仅仅是靠努力把事做好来获得发展的，运气也有很大程度的影响——从天而降的机遇，贵人的提携，都必不可少。我也知道，好运气是需要条件的，至少需要自己不做伤害自己的事，也要不辜负别人的提携。有人的地方就有江湖，职场绝对不是一个尽是阳光的地方。我们看清这一点，才能更清楚自己的梦想是什么；明白自己的梦想，就更要学会保护它。不会保护自己的人，能力也会受到质疑，内心的不自信，也迟早会表现出来。不仅在能力上，更要在心理上强大起来，才会一直有好运气。在职场上，我们学会付出，也要学会争取。练就什么样的能力，成为什么样的人，做成什么样的事，得到什么样的结果——它们彼此之间有联系，又不是必然的联系。

不出意外的话，我未来几年内还要作为一个职业人继续在职场中摸爬滚打。其实，做得深了，看得深了，会意识到疲惫感和无力感其实是伴随着整个职业生涯的，但同时伴随的还有激情和成就。职场只是人生的一个切面，职场如此是因为人生如此。而人生的乐趣，不正在于它复杂而深沉的韵味吗？



CONTENTS

第一篇 销售人是怎么思考的

除了一腔梦想和大把的时间，大部分刚刚踏入职场的人，都一无所有。若干年后，每个人的收获或许颇为悬殊——这取决于你把自己的梦想和时间换成了什么。除了勤奋努力以外，决定一个人的奋斗成果的更重要因素是——思维方式。一个人具有怎样的心态，用怎样的视角看待这个世界，遇到问题怎样思考，做出怎样的选择，采取怎样的行动，决定他最后得到怎样的结果。

第二篇 把最基本的选择做对

职场之路，要走几十年。马拉松比赛中起步早的人、走得快的人，最后未必是领先者；更何况我们要的不是领先，而是稳妥地走完全程，那么更重要的是不要时走时停、不要绕太大的弯、不要走错方向、不要摔跤。职场中，如何选择自己的职业，如何获得心仪的职位，如何争取应有的晋升，到底要不要跳槽，这些问题容不得疏忽，更容不得想当然。

第三篇 脱颖而出是一门艺术

人的发展遵循两个法则：一是社会法则，它意味着一个人所得到的，可能给人意料外的困境或一时的侥幸；一是自然法则，它意味着一个人所经历的，它永远遵循付出—回报的循环公式。无论身在职场多少年，经历多少，看透多少，永远都不应忘记：把工作做到优秀乃至卓越才是职场的核心竞争力，而这件事一点都不难。

第四篇 你的弱点才是真正的陷阱

担心在职场之路上一脚踏空，跌入陷阱？靠谨小慎微提防别人是没有用的。陷阱不容易被发现，是因为藏在最隐蔽的地方，那个地方就在自己身上。踏空的地方，都是自己的误区、盲点、偏见、下意识等所投射出的影子、镜像。自己过得稀里糊涂，可别怪世界险恶。

第五篇 人在职场，销售无处不在

每一个岗位其实都在做销售，每一个职场人都需要学销售。即使你不需要向客户卖公司的产品，你也要向上司卖自己的方案，向下属卖自己的计划，向同事卖自己的想法，向协同部门卖自己所做的项目……每个人都需要别人，也被别人需要着，每个人都是"自己"这家公司最大的销售员。



第一篇

销售人是怎么思考的

除了一腔梦想和大把的时间，大部分刚刚踏入职场的人，都一无所有。若干年后，每个人的收获或许颇为悬殊——这取决于你把自己的梦想和时间换成了什么。除了勤奋努力以外，决定一个人的奋斗成果的更重要因素是——思维方式。一个人具有怎样的心态，用怎样的视角看待这个世界，遇到问题怎样思考，做出怎样的选择，采取怎样的行动，决定他最后得到怎样的结果。

1.1 做一个快乐的职场人

如果要问我在工作中最不喜欢什么人，我的答案不是愚蠢的人，也不是懒惰的人，甚至也不是刁难我的人，而是总是不高兴的人。这种人永远阴沉着一张脸，没有什么能让他高兴起来，似乎世间所有的不幸都降临在了他的身上，而有趣的是，越不高兴的人，往往真的会越倒霉。他会像一团乌云一样在办公室里飘荡，把不高兴的情绪带给整个环境中的每一个人：他有一种特殊的能力，能让所有人都觉得对他的倒霉和不快乐负有不可推卸的责任，让每一个人面对他时都不由自主地小心翼翼，生怕触碰到他敏感的神经。

如果在我的团队中出现了这样的人，无论他能力多强，我都会毫不犹豫地辞退他。如果在工作中不得不面对这样的人，我也会尽量地远离他，并且坚决拒绝他对我的影响。除了如何和这样的人相处以外，我们更要思考的是，如何避免让自己成为这样的人。职场中难免会有不愉快的时候，有时是因为工作中的麻烦或挫折，有时候则完全是由于自己的情绪低落。如果不加注意的话，我们又怎么知道自己不会陷入坏心情的泥沼，最后成为我们自己讨厌的那种人呢？“不快

乐”也许并不是不讨人喜欢、倒霉、失败的结果，也有可能是它们的原因。

我们最起码要做到的是，不向其他人传播自己的不良情绪。作为社会动物的人有倾诉的本能，尤其是在较为情绪化的时候。然而我们要注意方式、场合和对象，因为它一不小心就会变成令人厌烦的抱怨。同事只是工作中的合作对象，并不是交换私人情绪的密友，他们没有义务包容你的坏情绪，更没有义务忍受坏情绪发作带来的坏脾气。在职场中暴露个人情绪是非常不明智的行为，因为同事不仅毫不关心，而且还会因此厌烦这个人。想想我们在听办公室里的人对着自己抱怨半个小时的时候，耐心微笑背后的抓狂，我们就能体会这一点了。更不用说自己暴露的隐私可能会成为自己被攻击的弱点呢。

无法分清私人和社会角色的界限，无所顾忌地让自己的“负能量”随意流淌，还会让别人给自己贴上“不成熟”“缺乏自控力”“不好合作”的标签，这对于职业发展更是致命的。从我的职场经历来看，无论是遇到了难缠的客户，还是和同事出现了摩擦，或者工作压力让自己难以忍受，以及别的任何原因，当自己在办公室表现出这些东西对自己情绪的强烈干扰时，没有人会在意原因是什么，大家只会作出一个“这个人管不好自己的情绪”的结论而已。例如，当下属由于私人或工作上的原因产生纠纷需要我作出仲裁时，我丝毫不关心他们谁对谁错，我只想赶紧解决这件事，然后让工作恢复常态，

同时心中很不耐烦地暗暗给双方一个不好的评价。生活中我们未必要在悲伤时和愤怒时强颜欢笑，但至少在工作中我们不必让自己的情绪完全透明化。真正的自己还是在最信任的人面前展现吧。

但这只是让我们学会掩饰自己，并没有真正解决问题。要想让自己不被坏情绪围绕，我们还是要学会如何面对自己。鉴于所谓的“不高兴”有很大一部分是在过度敏感的胡思乱想中滋生出来的，让自己忙起来绝对是一个有效的手段。当时间和精力被更有价值的事情占据的时候，负面情绪就失去了自我复制的空间。尤其是对职场新人来说，沮丧和烦躁往往不是因为压力太大，而恰恰是因为压力太小。回忆一下自己最繁忙最紧张的时期，我们会惊奇地发现在这段记忆中几乎没有什么消极的想法，仅有的不高兴都是压力太大带来的烦躁，而这些我们自己也都处理好了。对于自己都说不出具体理由的不高兴，不用那么客气，直接用工作或学习把它们挤出去就好。实在找不到什么事情可以替代的话，就去考一个与本行业有关的资格证书吧——备考经常是排遣无聊情绪的有效手段。

当然，不是所有的情绪都是伤春悲秋的无病呻吟。更多时候，工作确实会给我们带来不可避免的烦躁、沮丧、失落、挫折、焦虑等各种感受。这些可不是无中生有，不是闲出来的，而是来自于工作中实实在在的问题。所有的工作都伴随着些许的不快，再热爱自己事业的人都会有讨厌自己所做的事情的几个小瞬间。不同的是，有人清醒地

认识到它们是工作本身的一部分，而有些人对它们非常敏感，甚至敏感到不肯接受的程度。如果我们不肯承认工作中的各种麻烦是会伴随我们的整个职业生涯反复出现的，我们难免会因此而不高兴。事情要去处理，但大可不必因此而情绪不佳——因为这不仅没有任何作用，还会造成更大的麻烦。销售人员天天被拒绝难道不是正常现象吗？财务人员需要反复核查一笔对不上的账难道不是工作本身的内容吗？生产管理人员发现有一批原料没能及时到货难道不是经常发生的吗？这些当然都不是小事，我们不仅要解决还要从管理上避免它们再次出现，但是它们不应该侵入“情绪”这个私人领域，就像我们不应该让私人情绪侵入工作场合一样。当我们认识到所有的麻烦都是必然出现的，不再抱有侥幸心理，而是随时等待它们出现的时候，我们就开始了对抗不高兴情绪的第一步。

更关键的是，我们需要认识到“心情”的本质是什么。在我看来，它是个人应对外界事实给自己的刺激所产生的一种未经思考的反应。业绩完不成，带来焦虑；项目失败，带来沮丧；跟合作者反复沟通无效，带来烦躁，等等。很多时候，情绪反应还会带来一连串的连锁效应，例如对自己焦虑这件事本身产生更多焦虑，或者开始担忧还未发生的更坏的事情。事实无法改变，但“事实—反应”的模型却不是固定的；退一步说，即便我们无法改变自己对事实产生的情绪反应，那么我们至少可以知道“情绪只是一种感觉”，这样也可以减轻

情绪对思想的干扰。

无论是正面的还是负面的情绪都像一个弹簧，越对它敏感，越刺激它，它就越强烈。处理坏情绪的开始是接纳它，然后是认清它。动漫作品中的角色经常会对自己说："这一切都是幻觉。"这是我们对待情绪的好办法。我个人还有一个更有趣的办法，叫作"第三人法"：当自己因为某件事而不愉快时，不管这种情绪是什么，都想象自己是站在那件"不好的事"和那个"生气的人"之外的第三人，看着自己说：×××（自己）今天来上班了，×××遇到了一件不好的事，×××生气了，×××现在非常生气，而且因为自己居然生气了而变得更加生气，×××现在又开始在想这件事可能的后果，这些事又还没发生呢，他这是幻觉……

只要自己的情绪没有平息，就可以一直这样对自己描述下去。这种自我观察的办法非常有效：它会让自己很快发现自己的情绪并非实体，而只是一种感觉；它也会让自己意识到这些情绪是多么的没有必要而且毫无益处。有些人甚至在自我观察的时候笑出来了，他们发现自己的表现简直太傻了。

持续的坏心情会破坏我们的生活、工作和社交，但是它的能量其实相当有限，每一个人都可以轻易地打败它。幸运的人总是快乐的，而快乐的人也会更加幸运。但是，首先你得相信自己是一个快乐的人。

1.2 什么才叫学习力

每个职场新人都在口头上表示自己要放低心态，好好学习，真正做到的人却不多。更多的人是听到和自己想法一致的意见时听对方的，听到和自己想法不一致的意见时则听自己的——这不叫学习。关于这点，我想讲讲我曾经的一个下属，暂且称之为小D。

她跟着我的时候，是一个20出头的小姑娘，家境不错，很文艺：入职时穿棉布长裙绣花鞋；很精致：吃饭的时候所有油腻的菜都要用开水涮一下。说实话，这样一个小姑娘分到我手底下跑市场，我不放心：一是担心她能不能吃得消，二是怕她耽误我的事。结果公司内部做试讲（我们行业的市场营销人员需要具备演讲和主持活动的能力），她给了我一个惊喜，她是那批新人里面表现最优秀的。本来我打算放在总部再带一段时间，但当时正值公司创业期，人手不够用，于是我安排她和另外一个能力较强的老员工搭档，一起下市场了。

一个月以后的公司例会，所有的员工回来述职。我又安排了入职时间不长和刚入职的新员工一起试讲，小D也参加了。全部讲完以后，我问大家：谁讲得最好？大家一致说：小D。我又问大家：上个

月谁讲得最好？大家又说：上次也是小D。这个时候，大家都用一种赞赏和羡慕的眼光看着她，等着我表扬她了。但是她自己显得并不特别高兴，好像已经意识到我接下来要说什么了。我看着大家的神情，停顿了一下，又问了一个问题：小D这次讲的跟上次讲的差别大不大？大家犹豫了一下，说：差别不大。

这个时候，我转过头看着小D，说：上个月你是最优秀的新员工，讲得最好。我对你有很高的期望值。这个月回来，你仍然是最优秀的“新”员工！你今天的表现，跟你一个月之前比，基本一模一样。我问你：你这个月都干吗了？如果你一个月的工作做下来，水平没有任何提升，在这样一家高速发展的创业公司，你怎么能够保持你的优势？怎么保证不被淘汰？

我停顿了一下，又开始对所有人说：大家都刚进公司，我跟你们每个人都不熟，也不存在喜欢谁不喜欢谁的问题，不管你们现在表现怎么样，在我眼里都是一样的，因为你们都是新人，现在的水平基础值，相对于未来要学到的东西根本不重要，可以忽略。但是，这种情况不会一直继续下去。过一段时间，我可能会对其中一部分人更喜欢、更重视，我的时间和精力有限，我肯定会对这一部分人投入更多去培养。为什么？因为这些人能让我看到希望，让我感觉能够带出来。这个印象是由什么决定的？是你们自己表现出来的成长欲望。如果说，一个月过去了，我看不到你有任何变化，我怎么敢在你身上

花费心血？因为我投入的心血有可能是白费的！有的人，工作三年，就有三年的工作经验，因为他在不断地向前、积累；还有的人，工作了三年，只不过重复了三遍一年的工作经验，始终是新人；当然也有的人，工作了三年就有了六年、九年的工作经验，因为他主动高速成长。区别在哪里？我告诉大家一个指标：刮目相看指数。如果你们一段时间不见，再见面的时候谁能让大家有刮目相看的感觉，刮目相看指数最高，他最后的发展一定就是最好的。

接着，我又针对试讲中出现的具体问题，一一作了指导，语气同样很不客气。其实，对小D的批评是一次借题发挥，因为对于一个新团队，学习力比什么都重要；而一群行业新人，如果因为天时地利等各种原因取得了不错的业绩，并且自以为了不起，停止进步，是非常危险的。我不是第一次在公司例会上严厉批评人，但小D在本身表现并不差的情况下，第一次在这么多人面前被毫不留情地责备，不仅很受挫而且没面子，一直在哭。

当天晚上，我想起来白天会议上的情景，有点于心不忍。毕竟小D其实表现得并不差，成长速度是我高期望值下的高要求，不是常态；而且她没什么进步，可能跟带她的老员工有很大关系。作为一个20出头的小女孩，被这样骂心里肯定很委屈。于是，我准备请她吃顿饭缓和一下，打电话过去若无其事地说：“小D，吃饭了吗？在干吗呢？”她的回答完全出乎我的意料，她说：“老师，我现在正在听会

议录音呢，你今天说的话给我启发很多，我要仔细想想我哪里还要提高，我不能一直这样。”

这个回答让我有点震撼，因为我自认做不到被上司骂了以后不仅没有情绪，还马上反省自己的不足。从那以后，我再也没有对她说过一句重话。不是因为不忍心，是因为我知道这样的下属不需要特别严厉，你说的每一句对她有用的话，都能真正起到作用。果然，她再犯错时哪怕是我轻描淡写的提醒，她也会很认真地记下来，以后不再重复；而在业务上对她的指导，她都努力地去认真吸取，虽然未必很快，但确实一直在进步。从那以后，小D作为新人，和其他几名中层一起成为我最用心培养的核心下属圈子——这个核心圈子的标准并非资历深浅或水平高低，而是能不能给我“能带出来”的希望。

我始终认为：对于职场新人而言，一切的资源——才华、能力、经验——都没有太大意义，因为相对于未来自己的成长而言，起点可以忽略。现在看来1和2好像差别很大，但是再加上100以后，开始的这点距离算什么呢？新人真正的优势在于年轻，时间是最有价值的资源。但是，时间这个资源如何才能变现？不同的人用它换来了不同的东西，而最佳的策略无疑是通过时间换得自身的成长。

学习力是一种能力，但首先是一种态度。当大家都在说空杯心态和谦卑时，谁能真正听明白上司的批评？谁能真正过滤掉不好听的语言，留下对自己有价值的评价和建议？哪怕是恶意的斥责也会含有有

益的意见——因为其中一定能说明自己的不完美之处，若多加思考也能给自己带来进步。可我所看到的多数是哪怕善意的提醒也被理解成了否定和攻击——因为自己过于敏感的自尊，把批评和提醒都理解为对自己的否定，而自动地忽略或拒绝对方的帮助。如果我们过于重视别人对自己的评价，而忽略真实的自我，结果恐怕是永远让自己停留在现有的状态。

1.3 做蘑菇，也要做一棵好蘑菇

职场新人都期望自己有一个好上司：耐心、温和，愿意辅导下属，敢于承担责任，关心下属的职业发展，为下属提供更多学习和尝试的机会。现实中，对大多数人而言这只是一种幻想。我们发现我们遇到的现实是：上司严厉甚至苛刻，时刻表现出对自己不满，只是不断地给自己施加压力却不给方法，在分配机会和资源的时候偏袒老员工；而老员工则不断地压榨和利用我们，给我们安排一堆本该他自己完成的工作，无情地抢去我们的功劳，甚至在上司面前给我们使绊子。

我走向社会的第一份工作是销售。这是一份低门槛高流动率的工作，显然薪酬待遇不会太好。在有限的客户和激烈的业绩竞争之下，老员工对新员工并不会十分友好——因为每多一名新员工，就有可能让老员工的收入受一点影响；为了不招致老员工的反对，销售经理也不愿意把成熟的客户分配给新员工。于是，新员工如果被分配到客户比较富余的部门，还有可能获得一些价值较低、难度较大、意见较多的目标客户或者是曾经使用过产品但目前已经停用的客户；而如果被分配到本身就比较贫瘠的部门，新员工就只能一穷二白，白手起家

了。我非常幸运，遇到的上司和前辈都非常仁厚，不仅给我待开发或停用的客户，还给了我一些有可能马上产生订单的客户。但和我同一批进公司的新员工，遇到上述压榨的不在少数。

一位名叫小郑的新员工就给我讲了这样一件事。小郑到公司以后，经理给了他一批已经停用产品的意见客户名单，在老员工不断打打电话就获得订单的时候，他却在烈日下奔波，承受着客户的抱怨、指责甚至辱骂——而这些不满跟他自己完全没有关系，都是老员工原先的服务不佳引起的。虽然每过几天他都难以控制地萌生去意，但顽强的意志还是让他坚持了下来。三个月的时间，近千次的电话和数百次的拜访让他越来越熟练，对客户心理的理解和对销售流程的把握也越来越准确。小郑总结出了客户停用产品最主要的五条原因和最常见的几条抱怨，发现了现有销售流程的关键点和常见错误，也明白了自己应该如何维护客户才能避免客户的流失。他逐渐感觉到自己已经掌握了工作的方法。

不仅如此，他一次又一次的拜访也打动了一些客户。客户们的态度开始逐渐软化，有一些客户逐渐地开始参加公司的一些宣传和营销活动，订单开始有了希望。小郑觉得自己快要迎来机会了，工作更加积极。终于有一次，一个大客户表露出购买的意愿，小郑非常兴奋地把好消息在客户分析会上作了分享。两天以后，客户参加了公司的订货会。

订货会上，小郑使出浑身解数，寸步不离地跟着客户进行服务和讲解。终于，在签单的环节，客户的购买意向明朗起来。小郑找来了一位老员工帮忙，两人一起把客户的订单确定下来，并且从小单变成了大单。小郑让客户签字的时候，老员工鼓励地拍拍他的肩膀离开了。可等小郑拿着客户签字的订单去找财务办手续的时候，出人意料的事发生了。他看见帮他签字的老员工从财务的办公桌上离开，与他擦身而过却没有打招呼。小郑心里一紧，赶紧把订单交给财务，却被财务告知刚才那名老员工已经以他自己的名义把手续办完了——这个单子属于他了。

小郑跟我讲这些的时候充满了委屈，我也十分为他打抱不平。但是想来想去，并没有想到什么好的办法。我只能无力地安慰他：坚持下去，等自己变得更强了，事情就会好起来的。但是他并不十分听得进去。过了一个多月，我又给小郑打电话约他见面，他告诉我他已经离职了。

后来，我自己升职成为经理了，在公司经理会议上见到了小郑当时的上司。我无意中说起小郑所受的委屈。他的经理给我的回答却让我意外。他说："L，今天有资格参加这个会议的经理有几十人，你看看他们，个个都是从员工做起来的。哪一个没当过新员工？哪一个不是跑意见顾客跑出来的？哪一个没被老员工欺负过？哪一个没被抢过单？在这个会场外面，还有上千名员工，他们也要这样一步步走过

来。不同的地方在哪里？不是得到的待遇不一样，是有的人过来了，有的人没过来。挺过最难的关口的，就成了经理；挺到一半的，就成了老员工；熬一阵没熬过去的，就会自动流失，从一家公司到另一家公司，永远当新员工。失败者永远都在抱怨不公平。什么是不公平？每个人都觉得没有按照自己期望的方式分配利益就是不公平。但是如果所有人面临的都是一样的历程，不公平也就是公平。就拿小郑来说，我本来是把他当干部培养的，没想到在我准备提拔他当我助理的时候，他走了。你说他有没有委屈？确实是有。但是这点委屈都处理不好，我怎么放心让他带着团队去和其他公司打仗？”

我当时哑口无言。后来，深入管理工作以后，我更能理解这位经理给我的忠告。我也会安排新员工做最基础最辛苦的工作，因为这是从量变到质变的锻炼，也是一种初步的考验；我也会把优质的客户优先分配给老员工，因为新员工能力暂时不足，而整个组织的效率是管理者关心的首要问题；我也会对新员工提出严厉甚至苛刻的要求，因为受到这种待遇的新员工是我的培养对象。

当然，我会努力防止老员工对新员工的排挤和压榨，也会付出更多时间和精力来关注新员工的成长。即便如此，有些新员工也有被利用和被欺压的感觉。因为他们的期望是领导像父母一样为他们考虑，照顾他们、呵护他们、养育和培养他们，甚至还要安慰他们。这样的下属，我只能完全放弃。

管理学上有一个名词叫作“蘑菇效应”，指蘑菇长在阴暗的角落，得不到阳光，也没有肥料，自生自灭，只有长到足够高的时候才会被人关注，而此时它自己已经能够接受阳光了。不仅新员工要经历蘑菇期，任何一个级别的职场人其实都处于蘑菇的境地——任何人都没有关心和培养你的义务，得不到养料是自然状态，而得到阳光是靠自己努力生长换来的。成熟的人看起来不那么像蘑菇，只不过因为他们能更坦然地面对自己不会凭空得到养料的事实，同时更善于伸长脖子寻找阳光。

工作，就是拿你有的，换你要的。当你需要什么东西的时候，准备好用其他东西去换。

1.4 警惕职场安全感

“安全感”是一种神奇的东西，好像人人都不足，但人人都在追求，而且越追求越缺乏。也许是社会太多变，有太多不确定的因素，于是人们总想能够控制和把握更多的东西，让自己的心里平静一些，让自己对未来不那么恐慌。安全感是心理健康的基础，我们需要家庭、朋友、爱人和信任与爱，这些都是安全感的一部分。但是，并不是在所有的地方安全感都是好东西，因为并不是在所有的地方安全感都意味着真的安全。比如说，在职业发展之路上。

从我踏上销售这条路开始，由于业绩指标总是越来越有挑战性，市场竞争越来越激烈，所以长期处于不知明天结果如何的状态。尽管定目标的时候激情万丈，但其实心里并不清楚是否能完成。我相信对于销售人员，这种心理状态并不陌生。如果说确定和控制的感觉是安全感最主要的内容，那么销售可能是最没有安全感的工作。

我不知道做多少才能得到想要的结果——也许尽全力也得不到，所以只能在这种不确定感的驱使下不断地做、不断地学。不知道拜访多少客户才能开发出一个，就只能再多拜访几个；不知道要怎么服务才能

让客户更满意，就只能做得再好一点；不知道要学多少知识才能稍微领先一点，就只能不停地学。一方面是对高标准的要求，另一方面是对工作的不确定感，推动着我不断付出更多努力。我不知道其他人是不是这样，至少我自己是因为这样才成为一名还算优秀的销售。

开始带团队以后，不确定感同样驱使着我。我并不知道自己能不能做好，不知道自己能不能保持优势以带领团队前进，不知道自己能不能让团队从我身上得到保护，不知道我的团队能不能实现应有的价值。我所能做的，仍然只能是做得比自己好一点。和下属在一起时，我总是胸有成竹的样子，但为了能够让我的这种姿态不成为一个笑话，我需要更加勤奋和谨慎。

就这样一步一步往前走，不知不觉已经走了很远。回头看看，其实我很多时候做的比需要做的多，当然最后得到的也更多——远远超过那些比我更有经验更有把握，做得“刚刚好”的老同事。而这些，很大程度上都是因为我没有对结果的控制感。

也有那么一些阶段，不确定感在消退。往往是做某项工作一段时间以后，熟练了，得心应手。做什么、怎么做、哪些细节要注意、最后结果大致会怎样都有了把握。这种时候，工作上的业绩指标对自己来说不算很难，没什么压力，而个人收入上也会是一个阶段内较高的时期，因此，很容易让自己有一种现世安好的安全感。记得在哪儿看过一句话：给年轻人一个安定的居所、一份收入稳定而清闲的工作、

一台电脑，是消磨意志最好的手段。

时间一长，这种时候就会变成我对自己最不满的时候。当我安逸一段时间以后，就会突然警醒，告诫自己要摆脱安全感，因为这种感觉很大程度上源于环境和幸运，而这两者随时可能消失。往往是当自己处于一个与外界接触较少的位置的时候，看不到外面的世界，不直接接触竞争，才能相对清闲。于是，我意识到必须开始给自己寻找新的挑战，开始一段新的成长。

幸运的是，往往在我取得一点小小的成绩并自鸣得意的时候，我就能看到同龄人更优秀的表现。这让我不会在虚假的幻觉中沉浸太久。我以为我在自己的小圈子里已经很努力、很认真，只是因为我的眼界太窄，没有看到其他人更勤奋地前进。这种自以为是，也是安全感的一种，而它往往说明我走得太慢而不是太快。

我认识一些非常优秀的人，才华出众，工作勤勉，早早就在一个大企业中谋得了一个好职位，工作光鲜、收入不菲，过着被人羡慕的成功人士的生活。可世事总会多变，大企业所提供的稳定和光鲜也会有一天不再存在。这些人中有一些因为长期安逸，而没有勇气和力气从头再拼；还有一些，虽然能再入江湖，却难免处处不适应。

或许就是太多这样的故事让我明白了一个道理：不确定性是这个世界上最确定的东西。这让我和别人不同：相对于职业中的不确定感，我更害怕职场安全感。人们追求的安全感本身就是虚幻的：它只

是一种对生活有确定、能掌控、可依赖的感觉，但这只是一种感觉而非事实。当我们短暂地拥有安全感的时候，其实只是因为我们身处的这个暂时相对封闭的小环境隔绝了外界的信息，让我们像鸵鸟一样盲目。世界在不断发展，我们大可以把自己关在一个壳里面，告诉自己这个壳里是不会变的；可是除非这个壳永远不会破，否则自欺欺人的安全感只会让自己和世界的差距更大。这个壳，可能是稳定的工作、衣食无忧的生活、光彩的学历、安逸的环境……

我害怕安全感，是因为处于安全感中的人前进比较慢。Noel Tichy提出了舒适区—学习区—恐慌区的理论，处于恐慌区可能会让人心理不适，但更多的人是为了逃避恐慌区而干脆躲进舒适区。越向里躲，前进越慢，慢到最后甚至停止进步，成为日复一日年复一年重复手头工作的机器。更有甚者，拥有安全感太久，最后不仅止步不前，甚至还荒废了自己本来的核心技能。

我害怕安全感，更是因为安全感对人心性的腐蚀。害怕不确定是人的本能，人要不断地挑战它才能不让本能控制自己。保持安全稳定的心态太久，会让自己害怕未知、害怕变数。一旦这种恐惧占据心灵，就再也没有勇气去挑战。有多少人功成名就以后越来越胆小，就是因为害怕胜负未卜的竞争，宁愿选择十拿九稳的小游戏；有多少雄心勃勃的优秀人才一旦成为了高管，就再也没有勇气创业，其实就是习惯了虽然辛苦但是工作光鲜稳定的状态，不再敢与市场面对面。

越是不确定，说明我们做的是自己越不熟悉的事，也就意味着我们走得越远，可能取得的成就越大；反之，越有安全感，说明生活越一成不变，越有可能让自己“十年如一日”，越浪费生命。我们会害怕，会焦虑，那是因为我们在向前走；我们可以停下来休息一下，却永远不能让恐惧阻拦我们的脚步。

1.5 别缺位太久

前两年，我被派到集团旗下一家子公司担任区域市场副经理。我知道空降兵不好做，所以我是夹着尾巴谨小慎微地赴任的。抵达的那天，子公司全体员工礼节性地给我安排了一场简单的欢迎会，同时这也是对新来者的一次观察。我知道，其中不乏看我年轻而心生轻视的，尤其是那些势力范围因为我的到来而受到影响的中层。我下定决心：不管他们对我怎么样，我都抱着一颗平常心，先观察了解，再逐渐发挥自己的影响力。

欢迎仪式结束后，子公司总经理提议晚上聚餐庆祝时，有一名姓张的负责活动筹备的部门经理没有任何反应，晚上也没有出席。我知道，这不是偶然的，这个人可能是个麻烦。第二天早上，我和总经理谈完公司的大体情况和下一阶段的工作安排以后，不经意间问了一句："公司现在的很多中层应该都是元老了吧，比如张经理，我听说来公司好几年了？"

我这么问的意图是了解一下公司内部的人事关系，以便更好地相处，可这一下把他的话匣子打开了。"张经理到公司七八年了，比

我来的时间还长。要说工作能力确实没话说，但是脾气不好，说不得碰不得。明明是为业务部门服务的，还经常跟业务干架，公司开会从来没准时过，还动不动就撂挑子。昨天明明全公司聚餐，偏偏就他一个人不去，这可不是针对你啊，他就是这个脾气。”我一时嘴快，脱口而出：“二线职能部门这么不好合作可不行啊，总不能就这么纵容下去吧。”总经理叹一口气：“他这个人，一方面资格老关系深，更重要的一方面是他手上很多业务，没人能够替代。所有营销活动需要合作的商家都是他在联系，别人插不上手，所以连我都拿他没办法啊！”我这才恍然大悟。

后来的工作中，我发现与这位经理合作起来确实有点麻烦。其他部门找他办点事，他最后倒是能给办得好好的，但是脸色总不大好看，总要人三催四请才嘟嘟囔囔地去。他手中掌握的业务偏偏又对大家都十分重要，于是大家只好求着他。这不算什么大问题，很多业务能力强的人都有这个毛病，哄哄也就是了。真正棘手的是他常以资历和能力为筹码跟公司谈条件，谈不拢就撂挑子以辞职来威胁。他一怠工，公司的很多营销活动就没办法进行，业务也受到影响，于是最后又不得不答应他。这让总经理和我很是头疼。

不久，矛盾有了一次集中爆发。这天一大早，张经理就冲进总经理的办公室，紧闭着门谈了半天；后来，就逐渐传出吵闹声和拍桌子的声音。最后，张经理怒气冲冲地拉开门，甩下一句话：“你看着

办吧！”然后拿了几份文件，夺门而出。下午开会时，总经理面色尴尬地宣布张经理请病假休息一个月。听到这个消息，大家面面相觑。会议结束后，我私下问总经理怎么回事。他告诉我，张经理又一次用辞职威胁他，要求涨工资和福利；但这次提出的条件让他无法接受，所以争吵之下，张经理干脆请长假了。我们商量了一晚，最后统一意见：因为我来公司时间不长，不熟悉也是一种优势——没有积怨，所以由我以探病的名义去劝劝他。

我到张经理家时，他一点病人的样子都没有，正在喝酒。见我来访，只是冷冰冰地打了个招呼就接着喝酒。我放下礼物，开始陪着他聊。酒过三巡，他的戒心小了一些，开始一边向我摆资历摆功劳，一边骂公司对他不公。我没办法，只好陪着骂：“对啊，老张你给公司立下汗马功劳，现在公司也是离了你根本转不了。不过话说回来，你这样跟老总对着干，对自己也没好处啊。”张经理嘿嘿一笑：“不能这么说，公司离了谁都照样转。再说我也没对着干啊，我这不是年纪大了身体不好嘛，请假休息一段时间。”我接着劝了半天，他始终是这样一个不软不硬的态度，最后我只得无功而返。

老张休息的这一个月，公司确实麻烦不小。想搞活动，不知道跟谁联系场地；好不容易找到联系人，却因为不熟悉谈不下价格；要给各门店送货，发现车队居然花掉多一倍的油费。这种事一多，公司的人是又想老张又恨老张：想他在的话能帮忙解决问题，恨他太不识大

体耽误大家的事。总经理和我给老张打了好几个电话，他每次只是打哈哈说病还没好全。大家没办法，只能硬着头皮自己上。不管什么事一次两次麻烦过了，慢慢也就熟悉了——合作的供应商虽然不熟悉毕竟还是认识，一家家地去联系，重新谈价，公司乱七八糟的琐碎事务，可以由其他几个部门来分担，公司招了几个新人，也正好让他们锻炼锻炼。公司多花了不少精力和时间，也浪费了一些钱，但好歹问题都解决了。而这一个月下来，大家也就慢慢适应了没有老张的日子。

一个月以后，老张春风满面地来上班了。看他的表情，似乎是在等着看大家翘首以盼地欢迎他。可令他失望的是，大家见他出现，都只是冷冷地点点头，连招呼都没打。这一个月他不在，大家吃够了苦头，但这带来的不是对他的怀念，而是怀恨。另外，一个月的苦头吃下来，以前别人插不上手的工作也逐渐有人能接上手了，虽然还不太熟练，但至少不受制于人了。

老张回过神来以后，也知道形势有变，开始主动找总经理请命要求承担工作。总经理淡淡地说："哦，这些事我都已经安排人办了。你身体不好，多休息休息吧。"又给他多批了两周的带薪假。老张这下坐不住了，虽说有假期也天天往公司跑，主动找活儿干。这时候，大家还都偏偏不让他插手帮忙了。此后，老张的位置越来越边缘化，虽然还留在公司，但再也没有以前的脾气了。

过后，我思考了很久，明白了两个道理。第一，有本事的人都

喜欢耍大牌，殊不知别人对他的客气只是忍气吞声。这种不满会逐渐积累，在他不再那么重要的时候爆发出来——平时不给人留情分的人，关键时候也自然得不到情分。第二，工作中再重要的角色，离开一段时间以后也会有人替代。而且出于“你不在我们会干得更好”的心理，这个时间会被尽可能缩短。人不可恃才傲物，多给自己留条后路，也明白了永远不要缺位太久，让别人从怀念变成怀恨。

这个世界也许有时候看起来有谁离不开谁的情况，其实没有人是真正不可替代的。人的能力变成能量是需要时机和环境的，切莫把别人的成功当偶然却把自己的成绩当必然，更莫把平台当本事、当筹码。认清自己，恐怕是一生的功课。

1.6 失意时苦练内功，得意时努力绽放

这代人压力太大，竞争激烈、时间紧迫，因此虽然不奢望一帆风顺，但总希望人生的路是笔直一道的，哪怕中间遇到什么困难和挫折，但始终是在前进——不走弯路、不停留原地、不浪费时间。只可惜哪怕生活是电影，我们也没有大牌到自编剧情，意外总是会不断出现。其中最让人难受的，往往并不是失败和挫折，而是无能为力的煎熬。

所谓失意，就是这种感觉。不是一场巨大挑战后的失败，而是根本没有挑战的机会——无论现状在别人眼里看来是好还是坏，在自己看来都是没有希望的牢笼。

我曾经有过这样的经历。当时还是一个普通的基层销售经理的我，莫名其妙地牵涉到集团的内部斗争，而被派遣到一个总人口刚过百万的北方工业城市负责当地市场。由于当地消费水平较低，因此我的物质生活倒不见得有多清贫，但是精神上非常苦闷。

首先，我原来工作的分公司有非常好的信息交流机制，通过这种交流能学到很多新的战术和思想，同时通过实验和分享验证自己的创意。总之，这种交流能让人快速地成长，并且有利于形成思维体系。

可是在现在的地方，不仅与同行其他公司交流成为一种禁忌，而且内部同僚之间也讳莫如深，极少交流。在这样的地方待上一段时间以后，我感觉自己成了瞎子和聋子。

其次，与信息闭塞随之而来的，就是员工心态的僵化。这种僵化一方面表现为安于现状，不思进取，无论是对业绩还是对收入都没有任何不满，对未来也没有更多的追求和期待；另一方面自然而然地表现出抱残守缺——既然对现状没有什么不满，自然也拒绝接受工作方式上的任何改变。

可是，作为新上任的销售经理，尤其是作为还想有更多作为的年轻人，我毫无疑问是希望能通过一些改革来获得比前任更好的成绩。奉行个人努力可以逆转不利环境这种原则的我，在当时的环境下尝试作出各种努力，包括灌输新的愿景和价值观、建立新的奖惩制度以形成对行为的激励、设立试点部门以结果来带动其他人、招聘新员工组建新部门用鲇鱼效应来刺激老员工等。这些方法并非毫无成效，我所辖市场的业绩也是逐步攀升；但是，无力感仍然挥之不去——我最终发现我不可能从根本上改变整个公司，只要我的推动力稍微减退，公司马上恢复到原状。更可怕的是，我自己从这个过程中得不到任何能力上的提高，我感觉我的前进之路在这一站停滞了。

我终于承认，人有无能为力的时候。我所能做的，就是像西西弗斯一样每天重复着不能不做却徒劳无功的工作。这样浪费生命对我这

样心性的人来说是一种巨大的折磨，可是我无法逃脱。我回头想想，自己当时的状态近乎抑郁症——幸好我当时不知道这个名词，否则很有可能陷入自我暗示的恶性循环。

有趣的是，经过几个月这种煎熬以后，我开始产生一种想法：无所事事本身也是一种成长。既然在工作上我做不了更多，那么我尽我所能做到极限就好。于是我把更多的时间用在自己身上——白天出门工作，晚上回到自己的住处读书，睡前出门溜达一个多小时，抽烟、思考。那半年我读书的量不大，但读书的认真程度是前所未有的。同时，关于自己的现状和未来，关于自己的心性，关于行业和职业的发展，我进行了一轮又一轮苦闷无解的思考。

这种经历的价值在当时是体现不出来的，可是在沉寂了一年后我重新获得了一个释放才华的机会的时候，我惊喜地发现自己虽然在具体工作的技能上跟以前相比并没有太大进步，但是性格却成熟了不少，在处理问题的全面性、柔和度上都有了不少的改变，也更能体会工作中处于不同角色的人的不同立场和想法。可以说招数还是那些招数，但是内力已经大长。

沉寂一年的另外一个作用是，重新获得舞台的我不再把机会当作自己才华和努力必然的结果，而是把它当作上天的恩赐而格外珍惜。我把每一项工作的细节都做到臻于完美，对每一个同事或客户的困难都尽力帮助，对任何一个承担责任的机会都格外珍惜，因为我知道它

们未必会再来。一年积累后的尽情释放让我大放异彩，我像一个闭关后刚出山的江湖新秀一样吸引了很多人的眼球，一下子从一个籍籍无名的小角色成为行业内年轻一代中略有名气的人。

之后，我又经历了一些起起落落，但这时我已经明白了起落之间的真意。人生的发展永远不可能是匀速或者一直加速，而是走走停停，偶有走弯路和掉头的时候。所谓“自知之明”的重要一点，就在于清醒地判断自己现阶段所处的状态，也就是自己在多大程度上对周遭的环境和事情的结果具有掌控力。很多时候我们并不能在真正意义上改变什么，这个时候强迫自己逆势而为，不仅徒劳无功，让自己更挫败，还可能让自己的生存环境更恶劣；而当我们有能力去影响事情的结果的时候，如果无所作为，则是对自己生命和才华的最大浪费。

在失意时苦练内功，不仅仅是因为此时对其他事无能为力，更是因为这是难得的静心学习的机会。我们有很多重要而不紧急的事情，因为忙于事务性工作一直没有时间去做，遇上难得的闲时，正好补上这缺失的一课。我看很多成功者在失意时（被贬、入狱等），都不约而同地做了两件事：读书、跑步。因为这两件事都具备以下特点：第一，很重要；第二，得势时没时间做；第三，当下能自由地做而且是唯一能做的。

在得意时努力绽放，也不仅仅是为了补回失意时落下的时光，更是因为这是难得的机会。台上一分钟，台下十年功，人生的舞台亦是

如此。再好的功夫，都未必有展现的机会，因此有了机会就一定要做得精彩，不留瑕疵，在有限的机会中尽可能多走一步。此外，得意时的绽放给人留下的印象，很可能是把自己拉出下一次失意的力量。

有一位做投资的朋友告诉我，成功的专业投资者并非总是准确预测市场变化的人，他们也常犯错误。所不同的是，这些人能够在自己正确的时候最大化地取得战果，而在自己错误的时候尽可能地避免损失。无论这个说法是否真实，我觉得都可以适用于人生的其他方面。



第二篇

把最基本的选择做对

职场之路，要走几十年。马拉松比赛中起步早的人、走得快的人，最后未必是领先者；更何况我们要的不是领先，而是稳妥地走完全程，那么更重要的是不要时走时停、不要绕太大的弯、不要走错方向、不要摔跤。职场中，如何选择自己的职业，如何获得心仪的职位，如何争取应有的晋升，到底要不要跳槽，这些问题容不得疏忽，更容不得想当然。

2.1 第一份工作重要吗

在我们离开一种熟悉的生活方式，步入一个完全未知的新环境的时候，大多数人会充满对未知的恐惧。在这种恐惧面前，我们失去了对资讯的判断和选择能力，很容易在各种各样的指导和信息面前迷失，进而相信一些流传甚广的谣言。面临毕业的同学们就具备这样的典型特征，于是很容易相信一条谣言：第一份工作不重要。它还有一个好听的说法，叫作：先就业后择业。

支撑这个谣言成立的理由很充分。一是求职市场竞争激烈，“毕业就失业”也不是没有可能，不管好赖先找个工作养活自己，所谓的梦想和计划要先填饱肚子再说，因此有份工作就好，别太挑剔；二是反正这个时代的人也不可能一生只干一份工作，既然总是要跳槽的，第一份工作也不必太认真；三是自己也并不了解工作是怎么回事，一边工作一边观察了解，再重新选择心仪的职业。

而这个谣言之所以得以传播，也是因为符合了很多年轻人的心理特征。在毕业季面临分离时，不断听到一个个同学都有了归宿，要么出国，要么读研（读博），要么已经签下了工作单位，身边的亲友

又不断地询问和催促，心理压力自然会很大。即便不受外界因素的影响，好强的性格也不允许自己毕业以后继续啃老、无所事事，因此更加焦虑。而紧迫感是冷静决策的天敌。

更重要的是，如果在大学时期缺乏实习等社会经验，又从小被剥夺了独立思考的习惯，那么毕业时不知道自己应该做什么，不知道自己能做什么，甚至不知道自己想做什么，就成为了一种常态。既然自己本身都没有想法，追随内心的选择又从何谈起?

茫然选择的结果就是，我们经常看到身边很多工作了一段时间的职场人，用刚毕业这三五年最宝贵的时间，证明了一个事实：自己不喜欢自己所做的工作。或者在这个时候发现，自己所做的工作发展空间十分有限，并不适合自己。可是如果这个时候再考虑转行，却面临很多无法解决的难题。

一种可能性，是自己在几年的工作中一无所得。不仅对工作内容不喜欢，而且也没学到什么东西，自己也没有获得职业或收入上的什么发展。这种情况无疑是一个不幸的选择，白白浪费了自己的光阴。不过这样倒也有一个好处：没有什么机会成本，只要有勇气，就能跳出来。

另一种可能性，是自己虽然并不十分中意目前的工作，但毕竟勤勤恳恳几年做过来了，干得算是顺手，收入也在一直增长，只是看不到下一步的希望在哪里。这样的鸡肋更让人纠结，真的转行从头开

始，机会成本未免太高。同时过去的经历也让自己的思维被行业同化，眼光也被局限在一个较为狭窄的领域，如果没有从零开始的决心，未必再能适应一份新的挑战。

无论是哪种可能，要重新开始也就意味着要以一个新人的身份开始一段旅程。这个时候，自己在身份上已经不再是应届生，失去了“无知豁免权”，没有任何年龄优势；但是在工作技能上，却和新人无异。用人单位为什么要选择一个没有任何经验而又不年轻，还对收入和待遇抱有更高期望的人呢?

突破了重重阻力成功转行的人，未来也会遇到一个无法回避的问题，即自己的简历上总是有一段抹不去的疑点。在未来，将要一次次地向面试官解释自己这一次不寻常的跳槽，承受对方对自己责任心和稳定性的质疑，或被认定为目标感不强或职业规划不清晰。更令人不安的则是面试官注意到了这一点，但并不开口询问，连解释的机会都不给。虽然在事实上很少人有完美的职业规划和与之对应的履历，但当我们无法改变其他人的看法时，最好不要给自己留下太多的疑问。

总之，所谓先就业再择业，有可能因为就业时未经选择，而从事一份自己并不适合、并不喜欢、并不擅长的工作，在工作一段时间后想重新选择时，却完全失去了选择的权力。如果有人说第一份工作的盲目选择，使得自己在此后一次又一次地被心仪的工作拒之门外，或者耗费巨大的代价来扭转人生的方向，甚至永远与自己的梦想失之交

臂，我相信这也不是危言耸听。

但是，要说第一份工作就锁定人的一生，未免言过其实。我们并不能预测未来，我们也没有能力完全掌控自己的未来。从某种意义上来说，制定一个过于细节化而缺乏弹性的职业规划是不现实的。重视第一份工作的选择，并不是要我们把自己的职业严格地定位在一个精确的点上，而是说我们应该按照自己的喜好，确定自己的大致方向——至少确保自己的选择不会让未来的自己厌倦。

第一份工作给人留下的烙印会体现为两个维度，不妨通过这两个维度来判断自己的兴趣所在。第一个维度是行业的区分，如房地产、化工、消费品、旅游、服务业等。无论哪个行业，都存在着一条长长的、相互连接的产业链，这条产业链有无数的企业，它们彼此之间可能产生业务联系或竞争，对彼此也有一定的了解。只要不跨越大的行业界限，在整条产业链上换一个位置是有较高的可能性的。如果能选择一个自己喜欢的行业，即便未来发现工作中有一些不如意之处，还有机会在保持连贯性的同时重新作一些调整。另一个维度是工作性质的区分，如行政、人力、销售、财务等。它们作为一个公司的不同部分彼此契合，构成整个组织。任何一个岗位都有自己特有的行为方式和专业技能，甚至是特有的思维方式和沟通模式。而很多岗位是在很多行业都存在的，若掌握了该岗位的核心，换一个行业也未尝不可。对于不太了解各行业区分，也不知道自己兴趣所在的新人，可以考虑

一下自己最擅长的技能是什么，最喜欢在什么方面展现自己，然后选择一个对应的岗位。

简单地说，在重新选择工作时，如果这两个维度中有一个发生变化，另一个保持不变——例如在同一个行业内选择一个不同的公司和岗位，或者换一个不同的行业做和原来同样性质的工作——都会因为有一定的延续性而成功概率较高。因此，在选择第一份工作的时候，应该争取这份工作的行业和岗位两个维度中至少有一个是自己感兴趣并且擅长的，这样即便要重新选择，也还有自己把握的余地。

最后，不要相信通过工作一段时间来了解社会，再重新进行选择的说法。大部分人工作时间越长，思维和视野越行业化，也就是越狭窄，看不到整个社会的全貌。工作几年以后，确实能对社会了解更多，但是对于工作的了解则仅限于自己所在的行业和岗位了。

当然，我们并没有拥有绝对的选择权，很多时候我们是无奈地等待着被选择，这是一个无法回避的事实。而且无论经过怎样精心地选择，人生也难免经历一个不断试错的过程。我们无法保证每一次的选择都是自己真正想要的、都能让自己满意，我们也无法窥探未来会发生什么，但至少我们不能放弃选择的权力，不能将自己的命运交给未知。我无法给出一个能用于所有选择的办法，我只有一句话，能在每次选择的时候提醒自己：

Follow your heart.

2.2 好简历是怎样炼成的

我大学毕业的时候，只跑过一场招聘会，投了五六份简历而已，而收到的Offer我都没有去。之后的工作，就在一个行业内逐渐升级上来，跳槽也都在圈内，于是没有机会投简历。但因为总是要招人，所以还是有不少机会看简历。如果用一个词来总结我看过的简历，只能说“千奇百怪”，有的时候偶然看到网上教人写简历的教程，更是让人啼笑皆非，感觉出自没有招聘经验的人之手。后来，与网友互动的时候，发了一份网上看到的简历让大家评价，大多数人都赞叹这份简历排版精美，设计新颖，只有少数人指出这样一份简历根本找不到工作。这样的经历更让我感觉有必要谈一谈什么样的简历才是好简历。

简历干什么用

要知道什么是好简历，首先要知道简历是干什么用的，这就要从招聘流程讲起。在绝大多数企业，简历都是用人方对应聘者的第一次筛选，通过筛选方可进入此后的招聘环节。既然是第一次“海选”，

意味着数量庞大，竞争激烈。好简历所承担的职责，就是在海量的简历中跳出来，告诉筛选简历的人：我有可能是你们要的人。从这个角度说，简历相当于一张商家发给消费者的DM或传单，要在有限的版面中最有效率地体现目标客户关心的信息，要战胜客户每天看到厌烦的海量广告单，最好得把这张纸背后的商品——也就是你自己，卖给你的目标客户。简历好不好的唯一标准，就是从阅读者的角度来评判。

你最好别做的事情

看简历的那个人，可能是HR专员，也可能是招工部门的领导；不管是谁，筛选简历都不是他的唯一工作。大部分时候，筛选简历都是负责招聘的员工日常工作之余的一项负担，他们对具体到每一个招聘者的个人生活并不关心，只想以最快的速度赶紧把自己想要的那个人从堆积如山的简历中找出来，进入下一个环节。而且，绝大多数情况下，筛选简历都不是一件愉快的事情。因此，简历的第一条原则是：千万别给他们找麻烦。否则，你的简历很有可能因为让他们不耐烦而被直接丢掉。给他们找麻烦的方式，包括但不限于以下几种：

简历超过两页纸。我虽然很久没有投简历求职，但我从开始工作的第一年开始就保持简历的更新，如今已经升级到Vesion 5.22；无论哪个版本，我都强制自己从不写超过一页纸。招聘者在看简历时不喜

欢翻页（这个小动作其实无比麻烦），更厌烦从过于琐碎和庞杂的信息中去找到自己想要的信息（这会让招聘者觉得自己不受尊重）。至少在我看来，超过一页纸的简历说明应聘者要么缺乏逻辑和分析力，于是只好罗列自己的所有信息；要么就是经历乏善可陈，生活中并没有突出的亮点。也许你真的有很多话想要对看简历的那个人说，但是过多信息的罗列只会让对方觉得这个人的各个方面都一样平淡，没有突出之处，所以不得不把能想到的都写出来。因此，谨记简历最好别超过一页纸，而两页是妥协的极限。

不合规的纸张和印刷。每当我收到过大、过小、形状不规则的非标准A4版面的简历时，我都会无奈地揉揉自己的眉头，不知道求职者是怎么想的。也许是想用这种方式来表达自己的个性和特色，以此吸引注意力吧。如果你不是应聘一个非常崇尚创意的公司内的设计师工作，这样干都只会让自己死得更快（同理，个性化过强的简历设计也只适合创意类岗位）。首先，在你入职并且与之相处前，招聘者对你的了解仅限于一份印刷品，他/她根本不关心这份印刷品有什么个性，只关心那个职位能不能填上；其次，非标准版面纸张或印刷的简历，会不方便存档和传输，而有可能因为各种意外原因被淘汰。我曾经遇到过一份用略大于A4的纸张制作得非常精美的简历，可是被夹在一摞标准A4纸中传送多次以后，纸边已经磨烂，而应聘者手机号的最后一位也看不清楚了。

关键信息缺失。总有一些简历，会把一些重要信息遗漏，让招聘者无法全面了解求职者而错失工作。我曾经见过一份男性求职者的简历，个人信息部分有身高、体重却没有年龄，让人感觉这是一个名媛在酒会上与人闲谈而不是一位男性在求职。须知年龄可以帮助招聘者判断求职者的工作经历到底有多少含金量，而身高、体重跟工作有什么关系？还有求职者简历中工作经历出现了莫名其妙的两年空白，如果不是非常优秀的话，招聘者是根本不会给求职者当面解释的机会的。更让人无语的是，我收到过一份非常适合我要招聘的岗位的简历，但是电话打过去竟然是错号；虽然求职者留下了邮箱地址，但是对不起，除非没有别的应聘者，否则我是不会去发这样一封邮件的。

跟招聘者绕弯子。所谓绕弯子，包括在简历中用反问、双关、比喻等各种修辞手法，甚至包括过于个人化和感情化的表达方式。这背后同样是求职者不知不觉中流露的表现欲，而过度表现又往往是因为对自己缺乏信心。当我看到大段用形容词对自己的描述或其他内容时，我想到的就是：“对不起我不关心”或“求求你别给我添麻烦”。招聘者需要的是尽快找到证据来证明这个人适合或者不适合这个岗位，然后决定把简历放在左边那一堆还是右边那一堆；一切使找到这些证据的过程更麻烦的表达方式都是无用的干扰信息；而干扰信息过多只会增加简历被淘汰的概率。

写什么不写什么

读者如果打算接受我前文的建议，那意味着：第一，求职简历作为一张DM单，版面非常有限，要尽可能地在有限的版面中传达有价值的信息；第二，任何多余信息都是对招聘者的干扰，只会降低简历通过筛选的概率。我们需要做的是，剔除简历中一切无关信息，而把能证明“我适合这个职位”的证据尽可能充分明显地体现出来。所以，写简历的第二条原则是：学会做减法。

有一些求职者，会把一些非常个人化的信息写进简历。比如我前文中提到的身高、体重，或者诸如个人业余爱好、喜欢的运动等。同事间尚且不关心彼此的个人生活，更何况还没有成为同事的人。这类信息会被直接略过，它们占用了本来可以更好地展示自己的简历版面。

还有一些人套用流行的简历模板，写上“自我评价”或“个人能力”，内容大多是一段用形容词对自己的描述或者列举自己的若干项能力并分别给予评级。如：“我是一个积极进取的人……”或者“沟通能力：优秀，统筹能力：良好……”招聘者倒是会关心求职者在这些方面的特质如何，但不会把求职者自己的评价当真。前文说过，招聘者需要的是“证明求职者适合或者不适合这个岗位的证据”，这种证据不包括缺乏明确标准的评价，尤其不包括形容词性的描述。

那简历中应该写哪些证据呢？最关键的证据是“经历”——陈述曾经做过什么事是能说明一个人能力的最佳方式。经历可以包括工作

经历、学习经历、实习经历、其他社会活动经历等，如果不是应届生的话，其中最重要的就是工作经历。我建议求职者写简历之前把所有的经历全部列举出来，然后从与应聘的职位关系最远的一条开始逐一删除，直到最后剩下的内容能容纳在版面内为止。如果感觉这样删除，还难以在一页纸内写下自己的经历，以下几条原则可以帮助减重：第一，删除自己的经历中，在行业（按照零售、服装、金融等类别区分）、岗位（按行政、销售、财务等类别区分）、所需资源或能力三个方面均与求职岗位无关的；第二，毕业三年以上的学生，如果没有特别精彩之处，可以删掉在校期间的活动经历；第三，在同一公司类似岗位上参与同一大项目期间的经历，可以合并；第四，对于应届生，学习经历说明自己的学习时间、学校、专业方向即可，如果成绩优秀，可以注明GPA、奖学金或年级排名，但除非应聘专业性极强的工作（技术类、财务类等）或用人方有要求，不必列举自己的全部课程及各科成绩。

除经历外，重要的证据还包括各种第三方认证。最典型的一种就是各类证书。对于某些岗位，职业资格、行业相关认证本身就足以说明求职者的专业素养，其说服力甚至比学校背景和工作履历更为重要。如果求职者拥有这类含金量高的认证，不妨在简历上重点突出显示。除证书外，获奖也是一种重要的证据。奖励证明求职者在这一方面比他所处环境内的竞争者更为优秀，能有效俘获招聘者的眼球。同时仍然要记得做减法，把其他无关的或含金量不高的认证删除，以免

放在一起显得杂乱而无主题，甚至连累了其他更重要的认证。

还有一类基本信息，包括：姓名、性别、年龄、联系方式等，需要简明地提供给招聘方。实际生活中，简历上这些信息出错（如漏写、错写）而导致应聘失败的事例不少，值得引以为戒。

怎么写更入眼

解决了写什么和不写什么的问题，接下来就是怎么写更好的问题了。还有些人会问：按照前文的说法，简历就该删完了，没什么可写的了啊。其实围绕核心：提供证明求职者适合这一岗位的证据，怎么写并不难解决。简历的第三条原则：真实而淋漓尽致地展现你有多“牛”。

所谓真实的展现，就是求职者首先要了解自己的优势在哪里，或者说比其他求职者更适合这个岗位的理由是什么。先拿出一张白纸，思考一下这个问题并在20个字以内概括出来，再开始动笔写你的简历。整张简历的一切信息，都是为了证明你概括出来的这20个字是真的。

如何证明呢？前文说过自我描述和评价都无法证明，而最佳的证明就是过去的事实（经历）和第三方的认证。写经历时，一定要体现以下几点：

1. 我做的（或参与去做的）这件事有什么价值（牛在什么地方）；

帮很多朋友修改简历的时候，都听见对方说：我没做过什么特

别牛的事啊。这其实是个悖论：如果你做的事真的牛到了一眼就看得出来很牛，那你就基本不需要简历了，或者只用在简历上简单地标注事实；而真正要在简历上体现的，就是经历中那些你自己没想到、别人第一眼看不出、但确实存在的闪光点。有些闪光点，是众所周知的或者在行业小范围内有名的，自然不需多说；例如有些职业经理人的简历中简单地写X年在Y公司任Z职务，而在X年Y公司的业绩高涨在业内人人皆知，就不需要太多说明。有些闪光点，是本身很有价值但其他人未必知道的，就需要为它找一个“参照系”。比如我有一位朋友的简历中写她参与了××中外文化交流论坛，外人可能看不出来这个活动的价值所在；但当她加上“本论坛由×国Chairman及×国President共同担任发起人”时，含金量瞬间显现。还有朋友写到自己的工作经历时，其所在公司很优秀不为外人所知，就可以借用一个参照系，如“×公司为××细分行业内市场占有率第一名”或“×公司在×型工业机械市场相当于奔驰在轿车市场的地位”等。不管怎样，你总能找到一个说明你的经历有价值的方式。

2. 我在这件事中扮演了一个什么样的角色；

如果求职者不是所担任工作的主导者，就要学会用恰当的方式来表现自己在整个项目中的重要性。如果担任主角，一定要明确表示自己的主角身份；如果担任配角，则要体现自己所负责板块的不可或缺性。可以尝试使用这样的谓语动词：发起、主持、负责、组织、

推动、参与、协助；还可以尝试这样来形容自己的工作内容：组织工作、服务工作、协调工作、统筹安排等。此外，扮演的角色越重要要描述得越清晰，反之则要忽略过多具体细节，描述工作的性质和目的。有一个经典的案例，某人毕业后在外交部工作，一直在收发传真，最后在简历中体现出来的是“参与中非经济发展论坛的筹备与组织工作”，真实而有力。

3. 这能体现出我的什么能力或特质（这些能力和特质是符合这个岗位需要的）。

通过选择经历内容、描述的角度，可以侧重表现自己某个方面的能力或特质，以证明自己符合岗位需要，但这种表现最好以事实为证据展现而不是直接说明。例如：同样是说明我曾经担任过的一份销售经理工作，假设我要应聘一份销售类工作，我会在说明中突出“接任××部门后，年业绩同比增长200%”；假设我要应聘一份市场部工作，我会说明“策划设计××营销方案，成为行业经典案例”；假设我要应聘一份管理类工作，我会说明“管理××名下属，并培养出××名公司销售冠军”。

同理，在表现自己取得的证书和奖励时，也要注意：第一，如果这些认证不是足够权威和有名，要为它找一个“参照系”来说明它的含金量；第二，要有充足的理由来说明这些认证与所谋求的岗位有关系。

卖相要好

最后一项工作，是调整简历的视觉效果。美有很多种，但最适合简历的仍然是：简洁。如果要打一个比方的话，我希望看到的简历是苹果风格而不是微软风格。理由仍然很简单：为了突出重点信息。

把句子变成短语。简历不需要严格符合语法规则，在不影响理解的前提下，一切句子都可以删除几乎所有的连词、助词以及大部分的形容词、副词，甚至有时候可以删除主语。“我2010年到2011年间在A公司担任北京市场销售经理，负责整个北京分公司的销售和管理工作”可以简化为“2010—2011年，A公司北京分公司，销售经理”。

谨慎选用字体和符号。首先，正文尽量避免选择非印刷体的字体，如行楷、隶书以及其他艺术字体。我个人倾向于正文中只考虑各类黑体和宋体（尤其喜欢微软雅黑）。其次，全文字体要有些变化，但不宜超过三种，可以采用如下的分配：一种用作各项目的标题，一种用作各项目内容，一种用作对内容的详细说明。再次，如有多项并列内容时，考虑用项目编号符号标注，让版面更整洁。

合理排布版面。从视觉角度说，阅读者的关注点集中在版面的上方和左侧，其次是中间，最后是右侧和底部。在安排版面时，应根据岗位特征和自身情况，把最能体现优势的内容置于版面上方，把每项的标题和主要内容置于左侧，而右侧和底部则用来作详细说明和补充信息。

避免过于复杂的表格。有的简历采用表格，这本身是一种不错的排

版方式。但我常常见到有的简历上（尤其是“基本信息项”），单元格划分过于繁复，显得凌乱。我建议单元格横向划分不超过3个，同一项目内单元格纵向划分不超过7个，并且尽量保持上下左右对齐。

2.3 面试那些事

很多职场新人都不知道：求职并不是一个能力和结果完全对应的过程。人才市场其实是一个信息相对不那么通畅的市场，很多时候应聘者和招聘者对对方都不十分了解，而招聘者对求职者的了解更少一些。因此，我们听说过很多背景优质的朋友在原以为十拿九稳的职位面前折戟沉沙，或者看起来一般的同学挑战令人梦寐以求的职位并获得成功的故事。

换一个角度想，这并不难理解。商品市场上，优质商品没有卖出好价钱的例子比比皆是，而通过成功的营销充分体现商品价值的案例却是数不胜数。求职的本质就是把自己“卖出去”，同样遵循这样一个规律：在营销领域，没有事实真相，只有对事实的认知。也就是说，最重要的不是你是一个什么样的人，而是招聘者认为你是一个什么样的人。

在求职过程中，如果说简历是一份产品宣传材料的话，那么面试就是面对面的销售。通过前者引起招聘者的初步兴趣以后，能否在面试时表现出色，很可能直接决定了胜负。我被人面试的经历有限，但

参与面试的过程倒不少，在这方面也颇有一些感悟。

对于求职的全过程来说，面试和筛选简历的目的是不同的。筛选简历是为了快速地甄别求职者是否基本符合岗位要求，从海量的竞争者中找到“合格者”；而面试的目的有两部分：第一，是看看这个人是否和简历上表现出来的那个人一致，从而再次更准确地判别求职者是否符合岗位需求，第二，更重要的目的是在众多已经被判定为合格的候选人中，选出比其他人更好的，也就是从合格者中找到更优秀者。因此，只要拿到了面试资格，就应该有基本的信心：自己是能够胜任这个岗位的，接下来所要做的，就是充分地表现自己。

此外，筛选简历是一个人面对一张纸，看的都是事实和数据，而面试是人和人面对面地交流，是通过形象、神态、语言、动作来了解对方。在简历中，理性更具备说服力，而在面试中，更需要留下良好的感性印象。

准备面试时，第一个问题就是关于形象的。面试时是否应该穿正装？我觉得如果求职者不是去互联网、设计这类公司的话，这个问题是完全不应该问的。对于商务场合，不确定应该怎么穿的时候，过于正式比过于随便要好。而面试是商务场合中比较正式的一种，更应该严肃对待。对于男士，深色西装、白色或浅蓝色衬衣、条纹领带是不会出错的搭配。如果想表现得比较庄重，西装可以选择深灰或者黑色，如果想表现得比较老练，西装可以选择藏青或者深蓝色。不要穿

牛津纺的衬衣，同时尽量避免图案很特别或者颜色很鲜艳的领带。皮鞋的颜色应该深于裤子，最好选择系带的，并且永远不要穿皮凉鞋或白袜子。女士倒不一定要穿西装，也可以选择设计较为简洁而又比较正式的裙装，款式不要太夸张，颜色不要太丰富。要淡妆，但不要戴珠宝等首饰，皮鞋鞋跟不宜太高。形象不是细枝末节，它至少在同时传达以下几个信息：第一，求职者是否重视这次面试；第二，求职者是不是一个懂得职场礼仪的人（潜台词是：求职者是不是一个懂得职场规则的人）；第三，求职者是不是一个特立独行、不可靠的人。

面试时，求职者一般会带一个包。对这个包的基本要求是：A4的文件放在其中不会被折坏。考虑到面试现场可能出现的各种情况，面试者应该带至少4～5份打印好的简历（如果带电子文件到目的地打印的话，用PDF可以确保排版不会走样）。同时，无论男女都应携带镜子、梳子、湿巾，走进面试室前再整理一下仪容，以确保不会给人留下蓬头垢面的印象。

除了物品上的准备以外，可以事先准备一下面试的内容。自我介绍是面试中唯一一个确定会出现的问题，所以务必精心准备。所谓精心准备，不是打个腹稿再在脑子里过两遍——大部分人的临场表现都远不如自己想象的那么好，所以这个问题上还是不要太自信了。第一，要写文字稿，并且至少要准备1分钟、2～3分钟、5分钟三个版本；第二，要试讲N遍到完全熟记，而且自然流畅没有背诵痕迹；第

三，最好找同学或朋友来作评判，告诉自己印象如何。

自我介绍的内容，其实就是对简历的导读或者解读。筛选简历和面试很大可能是不同的人，意味着面试官可能在你走进房间的那一刻才开始看简历。同时，因为简历上都是简单的事实陈述，缺乏详细的介绍和对重点的突出，最后可能的结果就是看完以后面试官对应聘者的了解与实际情况相差甚远。因此，应聘者应利用好自我介绍这样一个关键机会，带领面试官去了解自己的简历，告诉对方自己经历中的亮点在哪里，自己取得的成绩为什么值得骄傲和重视，它意味着什么样的能力和素质，自己的经历是怎样把自己塑造成一个对方需要的人的，等等。更高明者，会在自我介绍中暗留伏笔，去引发面试官的兴趣，诱导对方发问。这样，面试就不再是单向的质询和被动的回答，而成为了有来有往的双向沟通。能部分地掌控面试的节奏，就成功了一半，这点在问答过程中还会体现。

还有一些问题，是面试官经常会问到的。比如：为什么选择自己的专业或职业？简述一下自己最成功或失败的事，简述一次与人合作完成某项工作的经历，等等。这类问题及回答网上有很多，面试前不妨浏览一下，稍作准备，但是一定不要照背回答！回答所有问题的第一原则，都是真实和自然，任何刻意伪装或美化自己的行为，都会被面试官一眼看穿并成为不录用的理由。

需要事先准备的最后一项，就是自己简历中的“疑问点”。每个

人的经历都不是完美的，总有一些地方会引起面试官的疑问，而这些疑问是几乎都会被问到的。最典型的是关于经历中的转折或空白，比如：换行业或换专业的原因是什么？既然做得那么好为什么要离开上一家公司？你的简历上××年有一段空白，是怎么回事？或者关于人际关系的问题，如：你和你的前任上司关系如何？评价一下你的前老板。这类问题往往有点陷阱的性质，不过回答巧妙的话，会成为加分点。回答的一条原则是：不说任何形式关于任何人的负面的话。

面试过程中，面试官最喜欢问的问题有两类：一类是关于求职者本身的，包括学习背景、工作背景、某些经历以及关于经历的细节等；另一类是设定一个情境，让求职者给出自己在此情境下采取的措施，以此考查求职者的思维方式。

对于第一类问题，回答的时候要注意几个原则：第一条原则当然是真实。编造或夸大的故事由于本人并没有真正经历过，在陈述中难免会不自然，很容易被面试官识别出来，反倒弄巧成拙。诚信问题在求职过程中是有最高优先级的一票否决效力的。求职者切不可在这个问题上以身犯险。

第二条原则是用事实和证据来说明自己的优秀。我曾经提到，在个人简历中自我评价一类的语言是会被直接忽略的，同样地，在面试中自己对自己的赞美也是无效甚至让人反感的。说明自己优秀最好的方式是用过去证明未来，通过过去的成绩——自己的素质和能力——

未来的成绩这样一条逻辑链来证明自己足以胜任工作。在阐述过去的经历时，可采用STAR模型，即背景—任务—行动—结果。在说明自己的成绩时，不妨学会为它找一个“参照系”，通过旁证来说明这项工作意味着什么，如这个成绩相当于在××行业做了××事，或这项工作使得××项目得以顺利进行（后者是众所周知的）。同时，要说明自己在对应工作中扮演的角色。

另一条重要原则就是要表现出自己职业生涯（或求学生涯）的连贯性。现实生活中，我们并非从一开始就清晰地了解自己的路径和选择，很多时刻的决定和境遇都是偶然的和被动的，未必有什么充足的理由。此外，很多时候我们也会走一些弯路，调整一下方向再重新开始，这无可厚非。但如果打算应聘比较高级一点的职位，如管理类的岗位，则最好要给自己的经历找一条贯穿始终的主线。因为对这类职位而言，公司希望的是一个目标明确、思路清晰、意志坚定的人，而这种特质首先应该表现在自己的人生选择中。在我参与的一次招聘中，一名学历背景、专业资质和过往业绩都很好的求职者到了“终面”，由公司老总亲自面试。这名求职者对一切专业问题都应答如流，老总十分满意。在面试的最后，老总问了一个问题：“你是学A专业的，毕业后做了B行业，后来又从业务部门转到行政部门，为什么呢？”求职者的回答是：“高考的时候专业是我父亲帮我报的，毕业的时候刚好有一家公司招聘我就去了，没想太多专业的事情。后来

从业务岗转到行政岗是因为觉得做业务太累了，有点厌倦了，想换一种活法。”老总后来犹豫再三，还是淘汰了这个人，他给我的理由是：“我觉得这个人思路不清晰，没有目标感和自主性，所有的选择都是随波逐流的，让人不放心。他要是做一个员工还可以，但是我要招一个部门经理，我不敢把团队交给一个自己还没成熟的人。”我想他可能还有一句没说出来的潜台词是：我怎么知道你不会因为别人的影响或者仅仅是厌倦了，再一次放弃这个岗位呢？

如果自己的经历中有换行业、换岗位、频繁跳槽等现象的，一定要在这个问题上有所准备，因为这几乎是所有面试官都可能问到的问题。如果求职者感觉到招聘方在这个问题上有所要求的话，就要尽可能地避免这几种回答方式：第一，不知道怎么想的就这么选择了；第二，父母/朋友帮我选的；第三，以前挺喜欢的，后来发现自己选错了，就换了一个；第四，因为和原单位的同事/上司/客户相处不愉快。这些回答会让对方感觉求职者思路不清晰，或者没有主见，或者太不稳定等。最佳的回答方式是把自己不同阶段的经历解读为一个完整计划的不同部分或不同阶段，如：我的最终目标是成为这个行业一名综合能力较强的中层管理者，因此我需要了解不同岗位的工作内容，我先后在A、B、C等不同部门积累了很多经验，我相信这些经验能让我胜任现在的工作职责。或者，前一阶段的经历是为后一阶段作准备的，如：我一开始就喜欢做A工作，但当时自己能力不足以胜任，

于是我从与A工作相关的B工作开始，一边从侧面了解更多关于A工作的信息，一边开始学习和积累，最终成功地换到A岗位。又或者用一个主题来连接贯穿自己不同时期的经历，如：我所从事过的A、B、C等工作，虽然看起来有很大不同，但其实应用的都是我的××方面的能力，而我这方面的能力也在不同领域的应用中不断成长，为我胜任现在这份工作打好了充分的基础。

还有一条原则，就是要表现出充足的求职动机。招聘和求职的过程有点类似恋爱的过程，招聘方绝不会喜欢一个对自己兴趣不大的求职者。但"充足的求职动机"并不是说求职者应该时刻主动地推销自己（这种风格适合一部分岗位但不是全部），而是说求职者应该让对方相信自己应聘这份工作的诚意及合理性，让对方感受到自己是真的想得到这份工作，并且想做好这份工作。前文提到的正式的着装和礼仪，以及充分的事先准备，都会对这一点有所帮助。

面试官经常问到的另外一类问题：情境问答，往往是和具体的工作内容有关的。我所能给出的建议就是：一般这类问题给出的信息不全，较为常见和棘手，没有一劳永逸的解决方案；因此，试图用别出心裁的答案来表现自己的创意是很危险的，更保险的策略是通过回答表现自己的经验和对工作的理解，体现自己的思路。

2.4

升职，你准备好了吗

我经常想象一个场景：职场就像RPG游戏，升职就像打怪升级，随着经验值的增长，突然有一天“噌”的一声，光环升起：“恭喜你升到第59级。”

只可惜现实的职场不是这么简单。升职不仅仅是经验值增长带来的能力的增强，还意味着更大的权力和责任。在大多数企业里，“升职”还不仅仅代表更大的挑战、更高的舞台和更重要的职责，也代表不再是一个人在战斗。个人的工作可以因为经验值增长而越来越有价值，而在团队中扮演的角色绝不是靠个人属性点的提升就能担任的。

所谓团队角色，意味着在一个更高层面的团队中承担自己份额的职责，也意味着担任一个团队的领导者角色。这种角色的转变非常重要，尤其是对从基层员工升任基层管理者的第一次升职。事实上，职场中的升迁，最重要的只有两次：第一次是从员工到基层管理者，第二次是从高管到股东。前者是从被管理者转变为管理者，后者是从被雇用者转变为雇用者（从E象限跳到B象限），都是角色的本质转换，都需要思维方式的根本改变。

很多员工抱怨自己如此优秀却没有得到上级赏识，没有如愿升迁，其实恰恰是没有意识到优秀员工和合格的管理者之间的区别。一个合格的管理者，哪怕是最基层的管理者，都应该在管理者心态、管理技能和信任度三个方面获得组织的认可。其中最重要的就是管理者的心态，因为技能和信任都是可以培养的，而心态则是需要自己领悟的。可这一点，又恰恰是最容易被忽略的。

要升任管理者，第一要具备把帮助别人工作作为习惯的心态。作为管理者，向上级汇报的不再是自己的工作成果，而是自己团队的工作成果；如果自己是一个明星员工，团队却成绩平平，自己的才能也会受到质疑，而哪怕自己不显山不露水，最后团队总能令人印象深刻，领导也会觉得这个人是个优秀的干部。因此，从员工到基层管理者，要完成从自己干好到帮助别人干好的心态转变。

这一点并不容易。从我管理的销售团队来看，销售明星要升级为销售经理往往要经过一个痛苦的蜕变过程。这个过程困难之一在于放弃自己的部分成就感和荣誉感，去成为别人的协助者，然后再逐渐找到另一种成就感；更困难的地方则是养成帮助别人的习惯。

从实际管理工作的角度来看，只有能不断为下属提供帮助的管理者才能获得团队的拥戴，从而更好地完成自己的职责。下属不会期待一个只会给自己指令、压力、批评的上司，而会喜欢一个能为自己工作中遇到的难题提供答案并给予支持，并能帮助自己成长的领导。如

果缺乏这样的魅力，哪怕当上了领导也会做得很焦虑。

同时，管理者还应具备与自己不同类型的人合作的开放心态。在无数种性格、成长经历、思维模式、沟通习惯、行事风格各异的人中，真正能和自己配合默契的人少之又少；同时，人们总是喜欢和自己相像的人，而排斥和自己风格迥异的人。职场上，很多人与人的摩擦都是“好人与好人的矛盾”——两个本性都不坏，并且都是以工作为出发点的人，却能搞出看起来不可调和的矛盾。这就是因为无法与跟自己不同“频道”的人相处。

多样化是社会的基本特征，在职场上遇到和自己不同类型的人是常态。而职位越高，工作就越需要与别人对接，就越需要学会面对这种常态。一个人能接纳和理解多少种不同类型的人，就能有多大范围的合作，也就能带领多大的团队；而只能和跟自己一样的人一起工作的话，很难成为领导者。基层管理尤其如此，因为基层员工更少受到职场规则的训练以及沟通行事风格的同化，因此更容易表现出各种不同的性格，也更需要管理者有一颗开放的心来带领和协调。

此外，“我是最后防线”的心态也很重要。团队管理者和团队成员的重大区别之一，就是前者对工作结果负责，后者对工作程序负责。作为员工，我可以认为完成了上级安排的工作，尽职尽责就可以了，至于最后结果如何不需要多想；而作为团队领导，则不能觉得工作流程完成了就可以，时时想着“尽人事听天命”。员工有自己的上

级站在身后，为自己“垫底”，而团队管理者则必须为自己的阵地负责，“身后就是莫斯科”。

团队管理者要时刻记得自己代表的是一个部门而不是个人：个人之间的合作可以分担和顶班，可是部门之间则有着严密的分工，每个团队作为整个组织的一个部件，都承担着不可替代的职责，这个职责是没有其他人能够分担的。个人的工作出了问题，可以由其他人来补救，而团队的工作出了问题，会对整体造成极大的影响。就好像在战场上，某个士兵受伤失去战斗力了会有战友顶上，但一支部队如果没有守住阵地，将会给友军带来极大伤亡。

不具备这种意识的人是无法承担领导职责的。职场新人总是希望得到锻炼，得到成长，但在管理者的岗位上，是不允许谁用公司的业务来犯错误，锻炼自己成长的。

最后一点，管理者要在不断学习保持领先和鼓励下属超越自己的两种心态之间保持平衡。在一个团队中，领导者应该保持一个相对领先的位置，至少在行业洞见、视野和判断力上具备带领团队前进的能力，而这需要不断地思考和学习。同时，如果团队领导在任何单项能力上都是最强的，也会陷入事务性工作缠身和不断救火的窘境。团队领导在保持自己不断学习前进的同时，也要辅导和鼓励下属学习，让下属成为团队的重要支柱。最疲劳而无效的管理者，往往是不懂得辅导下属和分工授权的那一类人。

此外，一个健康的团队应该处于激烈而开放的内部竞争中，如果团队领导担心自己被下属超越而地位不稳，应该做的是自己付出更多的智慧和汗水而非压制下属。职场的竞争不只是面对身边的几个人，小范围内的恶性竞争没有任何意义。最终走得更远的人，都是参与创造一个良好的成长氛围并从中受益的人。

此外，主动意识（有人说叫攻击性）、责任感、内求的心态等也是非常必要的。当然，仅仅是好的心态和思维模式不足以让一个基层员工顺利地成为管理者，但是在自身素质上作好准备是升职的必要条件。值得注意的是，这些心态上的准备是不可能在当上管理者以后培养的，一来是真的上任以后，就没有时间在这种基本问题上成长了，二来是组织会从已经具备这样管理者素养中的人中选择晋级者而非任命以后再培养这些素质。只有在作为一个普通员工的时候就已经表现出管理者气质（美国人喜欢叫leadership），才会获得额外的关注，并获得机会。

升职，你准备好了吗？

2.5 你为什么没升职

到年底了，据传公司今年有一些职位调整，你内心窃喜，回顾最近一年的工作表现：能力是部门当中最强的，业绩突出是众人所见的，公司几个重要项目中自己都担任了重要角色，老总也经常表扬自己。怎么看这次升职都非自己莫属了。

同事和下属间已经开始有传言，并且提前恭喜你。你装作什么都不知道："恭喜什么啊？"对方则神秘兮兮地说："哎呀，人人都知道了，你还装傻，真是谨小慎微，反正到时候要请我们吃饭啊！"公司年会时，自己甚至穿上最高档的那套西装，心中暗暗模拟了一下发言，在大家意味深长的笑声中坐下来欣赏节目。终于等到老总上台宣布新一年的人事任命了，听到的却是隔壁部门老王的名字。老王？那个业绩四平八稳，做事不紧不慢的老王?

你变了脸色，内心愤愤不平。回到家跟朋友一通抱怨，公司领导没有眼光，识人不明，进而说到公司机构臃肿、效率低下，最后愤而声称要跳槽。朋友一阵苦劝之后，自己想想确实没有更好的地方去，才慢慢平息下来。

好像每家公司都有一些这样“该升职没升上去”的人。他们当然是能力优秀成绩突出的——不胜任现在职位的人根本就没有资格问“我为什么没升职”这个问题。既然不可能每家公司都是任人唯亲、提拔员工有黑幕，那么就一定是我们没有了解升职背后的逻辑。很多人好像认为能力和工作成绩是理所当然的升职理由：“这是我应得的。”殊不知管理层却不是这样看待问题。没有搞明白其中道理的话，下一次升职还是不会轮到自己。

给员工升职是公司管理的一种手段，而一切管理行为的目的都在于更好地配置资源，提升组织整体的运行效率。一个合格的高级管理者只会依据这一原则行事。而恰恰在某些情况下，一些能力优秀成绩突出的人，因为不符合这一原则而得不到晋升。

最典型的情况是，这个人是一个好员工，甚至是一个明星员工，却不一定是一个好的管理者。升职不是对工作优秀的奖赏，不是对过去成绩的肯定，而是为了整个团队未来更好地工作。管理者在考虑提拔一名员工时，考察的是他在新的岗位上能否为公司创造更大的价值，而不是他在曾经的岗位上是否合格或优秀。过去的成绩不是没有意义，但它只是用来证明未来工作效能的一个参考值——如果过去的岗位和未来的岗位需要的能力有重叠的话。因此，仅仅靠兢兢业业的努力表现未必对获得更高职位有帮助。如果某人是明星员工，但是并没有表现出适合带领团队的素质（哪怕他其实有，但是没有表现出

来），不能给管理层传递“有能力让团队发展更好”的信心，恐怕还是与升职无缘。从资源配置的角度说，当上级认定一个人更适合做业务而不是管理的时候，结论就是这个人放在原来的岗位比放在更高一级的岗位是更有效率的配置。

与此类似的一种情况，是待晋升者的能力偏向性太强，有明显的能力缺陷。有一些管理岗位专业性较强，而另一些则管理着不同专业领域的部门，需要多种复合能力（越高层的职位越是如此）。如果某人缺少必备的某种技能，升职的机会不大。高层在为空缺职位寻找合适人选的时候，往往陷入两难：是选择核心能力超强，但是必备的某些能力有缺陷的A；还是选择核心技能稍弱，但这个岗位需要的其他各方面能力都比较优秀的B呢？A是感性的喜好，B是理性的考量；最后往往理性会战胜感性，决策者忍痛放弃A选择B才是符合逻辑的结果。可是难道技能不是可以学的吗？当然可以，但是应该在晋升之前学而不是晋升之后。管理岗位意味着责任，领导不会愿意把一个重要的职位当作员工的磨刀石。学会所有自己必须会的至关重要，谁也不知道机会什么时候会来。

领导还要考虑团队成员对未来上司的接纳程度。任命一个新的团队管理者，是寄希望于在他的带领下团队能发挥更重要的作用。如果新上司上任以后，团队不会更高效地工作，而更可能是流言不断、矛盾重重、鸡飞狗跳，领导显然会打消这个念头。至于到底谁对谁错，

没有人关心。体制内的晋升很讲究“群众基础”，其实不无道理。职场中能力卓越的人经常不经意间忽略了与身边人的相处，相信自己的能力会证明一切的想法无可厚非，但是这样的话在错失升职机会的时候也就不要抱怨什么。作为“专业人士”可以独善其身，但作为“管理者”是不能我行我素的——管理者要与人沟通、合作、协调，必须深刻理解个人不是万能的。任何领导都不喜欢风险，所以让大家觉得自己成绩很好却有难以相处、喜怒无常、迟到早退等无法预知的缺点时，晋升也危险了。一方面在平时就和同事建立一个良好的互动合作的习惯，另一方面在很多工作细节上避免留下让人指摘之处，能尽量避免这种损失。

除了以上这些自身的原因以外，也存在一些直接影响升职是否成功的外部因素。我们经常听到一个说法：做不可替代的人。这句话只有一半的道理，因为不可替代的人就像一颗钉子牢牢地钉在那个位置上，当然不会轻易被拔去丢掉，却也不容易被换到一个更好的位置——因为它太重要了，拔出来就会留下一个大坑。职场中有一些兢兢业业而又才华横溢的优秀员工，真的让自己做到了无可替代：他维护的大客户没有别人能搞得定，他处理的数据没有别人能理得清，他负责的项目别人做不了，等等。于是，有一个他能胜任的更好的职位的时候，公司却不敢冒险让他离开原来的岗位。甚至有些时候，公司宁可从外部聘请一位空降兵，都不愿意把这个机会给内部的功臣——

这不是冷酷无情，而是为组织的整体利益负责。

虽然有许多外部因素，也有自己可以努力的余地。不可替代，本来就可能是客观形成，也可能是当事人有意为之的结果。暗藏私心的结果恰恰是断送了自己的职业前途。坦荡而高明的人总是会着力栽培自己的下属，为自己准备几名副手或徒弟，不仅能帮助自己更好地完成工作，而且在机会来临时可以马上让自己栽培的人迅速接手自己的工作。不要害怕教会徒弟饿死师父——能轻易被下属和后辈超越的优势，根本算不上有价值的竞争力。

最后也是最无奈的情形，不外乎自己已经作好了各种准备，却因为自己的顶头上司迟迟不动，而没有职位空缺。和因为没有接班人而无法升职的情况类似，这也是一种谁都不愿意看到的情况。只有在上司犯了严重错误的极少数情况下，下属才能顶替上司升职，因此对上司心怀不满对自己绝对没有好处，而好好配合自己的上级让他出彩，他获得更好的职业发展才会给自己带来空间。此外，如果有所选择，追随一个出类拔萃而有影响力的人会让自己的职业生涯走得更为顺利。

我们都知道机会只给有准备的人，可是等待机会的时候，你是否知道都要准备些什么？职场不是幼儿园，不玩发糖果的游戏；职场也不是学校，没有一套单一的考评标准；职场更不是养老院，不能靠资历等到职位和待遇。我们一切的准备都是为了承担更大的责任，而能承担更多责任的人会获得更多的机会，这是职场永恒不变的基本定律。

2.6 升职越快越好吗

升职越快越好吗？这对很多人来说似乎根本不能算一个问题。好多人参加同学聚会，明明是一起混了四年的熟人，还要彼此换一下名片，不就是为了相互秀一下自己的头衔是什么，看看谁发展得快？就算不跟别人比，升职带来的更大的权限、更好的资源、更高的薪水，以及成就感和荣耀感，都是实实在在的。混职场，顺利与否甚至成功与否的判别标准之一不就是升职吗，大家都唯恐升不上去，哪还有什么质疑之处呢？

“彼得原理”说，企业里每一名员工都倾向于爬升到自己不能胜任的位置。这是对渴求升职的心态最准确的描述。但凡觉得手头的活儿在自己能力范围之内，能得心应手地应付过来，人就开始动心思了。有些情况下，公司难得有一个空缺职位，机会稍纵即逝，这一次把握不住，下一次可能就要等好久。这种时候毋庸置疑不能犹豫，即便还没有充分的准备，也要争取一下。还有些情况下，自己的职业发展路径其实非常清晰，所不同的只是每个节点在什么时间达到而已。这时如果出现了升职机会，而自己又有充分准备，自然也应该迎难而上。

不过，升职虽然是好事，却未必是越快越好。高速的发展在给人带来职业发展的马太效应的同时，还会让人更有自信和勇气来面对困难，但它也有一些可能存在的负面因素。这些负面因素像机器中未拧紧的螺丝一样，虽然不影响机器的正常运转，却是始终存在安全隐患的。我们没有必要因为这些因素而停止前进，放弃眼前难得的机会，但是有必要清醒地认识它们，在快速前进的同时为它们设下安全屏障。

少年得志之人多有眼高手低之辈，这就是快速发展的第一个隐患。职业技能的培养，一部分靠天赋，一部分靠超人的努力，一部分靠高人的指点。从这个角度看，一个人的职业水平确实和年龄及经验关系不大，各行各业都经常出现入行时间不长但思路清晰手法老到的人，他们就是用自己的聪明才智和额外的付出，把需要学习的东西高度压缩，用几年的时间得到别人十几年才会有的经验。不过，还有很多能力以外的东西是无法压缩时间的，无论多么聪明多么勤奋，都要到一定的年限才能明白。巴菲特打比方说十个女人同时怀孕一个月也不可能分娩，大意也是如此。

发展太快、升职太早，很容易就错过了一段经历的过程。这种损失是隐性的，因为体验了的人才能体会时间和经历给自己带来的锤炼，错过它的人则甚至都不知道它的存在。而一旦身居高位（相对的），就会发现自己有更多的事务要处理，去接触业务的时间却越来越少；即使有时间，自己也难以像以前一样勤勤恳恳地做看起来没有

技术含量又琐碎的基础工作了。如果连续快速升职，更可能每个层面的工作都没有足够的练习时间。不能不说这可能带来职业技能根基浅薄的风险。

如果升职以后的结果不是业务领导，而是团队管理者的话，还会出现另外一个问题：位高德薄。这里的“德薄”指的并不是人品，而是指成熟管理者所拥有的从容、沉稳、宽厚的气度。我发现，较早提拔的管理者往往是自身能力较强且工作成绩优秀的，因此他们往往对工作目标和效率的关注多过对人与人之间的情感和关系的关注。这反映在管理工作中就会表现为高度自信、重视目标和数字、强调执行力、追求高效率，同时对相对效率较低或理解力较差的伙伴缺乏耐心、忽视团队氛围、不注意自己的表达态度等。这些优点和缺点就像硬币的两面，出现在同一个人身上毫不为怪。

如果经历一些挫折或有多一点时间沉静下来，这些管理者会慢慢地注意平衡。不过，如果一个人一直顺利地提升，意味着他的这种模式一直在取得成就，于是他会觉得这一套是行之有效并且理所应当的，他的行为风格也会因为得到结果的鼓励而不断强化，甚至发展为飞扬跋扈和刚愎自用。想知道那些聪明却让人厌恶的领导是怎么来的吗？去问问他们起步时被提拔得多么顺利吧。

这种幸运会持续到他第一次碰壁为止——当他发现自己的团队并不喜欢自己甚至与自己离心离德的时候，当工作业绩莫名其妙地下滑

的时候，当他发现自己遇到困难时没有人和自己站在一起的时候。碰壁来得早是一种幸运，因为这意味着自己还有反思和改变的机会；但如果幸运持续的时间太长，自信就会变成固执，深入骨髓无可救药。

其实，这里说到的管理风格只是一个例子，本质是在职业发展过程中特别顺利的人相对一般人更容易相信自己和成功经验，因此也更容易变得难以改变，无法适应变化。我们看到的少年得志却中年潦倒的人，很大比例是因为这个原因。

最后，以过快的升职为代表的超速发展带来的最重要的问题是：它会提高人的心理预期，形成心理上的惯性。过高的心理预期可能造成两种后果：一是遇到困难时，因为现实和预期的差距更大而产生比其他人更强的挫折感；二是由于对环境和机遇抱有不切实际的期待而产生错误判断。前者如从小就是父母、老师、领导的宠儿但遇到一次失败就一蹶不振的优等生；后者如起步顺利之后，不断换工作却永远不满意、永远怀才不遇的抱怨者。要知道个人发展的顺利与否，除了能力和努力以外，运气也是关键因素（有时候甚至是最重要的因素）。运气好的时候，要想着有可能会运气不好，而不是指望自己运气一直这么好。

我一直认为自己是个幸运的人，我前几年职业发展得顺利更多的是源于好运气而不是自己有多么优秀。在享用着这种好运气的同时，我也在思考幸运背后的风险和代价。毫不掩饰地说，我在文中提到这

些风险，是因为我发现了它们在自己身上出现的可能。它们不会成为我继续追求的阻碍——我仍然会用自己的大脑和勤奋寻求快速发展的机会，但我会用一些精力来关注自己身后，看看自己走过的路上留下了什么痕迹，然后用更圆融和更平衡的心态去把握自己的事业和生活。

如果说职场发展是一条高速公路，那么职位和头衔就只是标明里程数的路牌，它能告诉你自己已经走了多远，但绝不是你前进的目标。

2.7 拒绝“非理性跳槽”

在我写这篇文章之前的半个小时，一位下属敲门进来：“领导，我想换份工作。”由于我一向比较开明和善于倾听，因此即使是离开公司这样的事情，下属也愿意很坦诚地来与我沟通。我问：“为什么呢？”她说：“我感觉自己没有什么进步，一直在止步不前。”

类似的场景出现过无数次，对话都是相似的，只是理由不同。也有一些情况，我听到的理由只是一个善意的谎言，而实际上另有原因。一般来说，最常见的辞职跳槽的理由包括：对薪酬不满（或对整体待遇的其他某个单项指标不满）、觉得学不到东西、工作太辛苦、厌倦了、人际交往障碍（大部分与直接上级有关），以及其他的例如离家太远、工作餐不好吃等。

我从来不反对跳槽，甚至对高频率跳槽都很宽容。事实上，我自己就是经过在同一个行业内不断地调整岗位（有时在公司内，有时则是换不同的公司）来实现能力和职位的螺旋上升的。我认同在一些情况下，彻底地重新选择一份工作比在原来的岗位上继续努力更有效果。但这并不意味着，跳槽是一件随随便便的事情——未经计划的跳

槽，是职场上风险最高的决策之一。

因为诸如前文这些理由而跳槽的，大多数是“非理性跳槽”。所谓非理性跳槽，就是说这个决策并没有经过冷静理性地分析和判断，而是基于一时的情绪和感觉作出的。这些情绪和感觉，实际上是对外界环境的一种本能反应。最终决定行为的不是自己怎么想，而是环境给了自己什么样的刺激。人的一生经常容易作出这样决策，可以说这种决策并不是由自己所作的，而是由环境替自己作出的。

非理性跳槽就是典型的一种。它的起源甚至可能是参加一次同学会看到别人的光鲜亮丽、某个阶段越陷越深的挫败感、和上司或者客户吵了一架而怒气冲天、累了一天回家挤公交车时摔了一跤越想越委屈，于是不良的情绪生根发芽，越想越憋屈，越想越觉得这个地方待不下去了，越想越觉得这份工作不适合自己，于是决定要去“追求自己想要的东西”。可是如果要问问他：你到底想要什么？他却又说不出来。

如果这就是跳槽的真正原因，其结果可想而知。人不一样，公司不一样，岗位不一样，却不代表遇到的问题就会不一样。如果遇到不愉快的事件，不认真思考背后的原因，不学会如何化解或接受，而是简单地试图通过“换个环境”来解决的话，有很大概率会落入同样的情况。

有一些不愉快的事，是工作的一部分，像空气一样必然存在着。只要人在职场，它就必然会不断出现。对待它们，应该去接受、去习

惯，或者想办法尽量降低它们发生的频率；但不应该把它们当作一个问题，试图一劳永逸地解决，更不应该试图用跳槽换一家公司来解决。换一个环境，只不过是把同一个剧本交给一群不一样的演员来演而已——细节和风格或许有所不同，但情节只是在不断重复。比如有人因为被严苛的上司批评愤而辞职，可是谁又能保证下一份工作不会遇到一个同样严苛的上司呢？有人因为工作辛苦而辞职，可是如果自己的能力没有提升，又怎么能够在期待报酬不变的情况下工作变得更轻松呢？

此外，一个问题如果反复出现，我们也同样应该问问自己：是不是自己的问题，例如同事关系问题。我很少看到有人通过换工作而改善同事关系的，因为从概率的角度来说，每个办公室里面都会有极少数真正意义上的好人和极少数真正意义上的坏人，更多人都是有缺点的普通的善良人。在一个环境里与人相处不好，到下一个环境也会如此，甚至因为怨气的不断累积而变得更坏。反过来，应该反思一下的是：为什么我经常能感受到别人的不友好？是因为我自己对别人不够友好，还是处理关系的方式技巧有问题而导致的？或是因为我太敏感，太容易因为别人影响到自己的情绪？

无论是上述的哪种情况，“重新开始”都不是解决问题的办法。玩游戏时，一关通不过了可以restart，不过重开一局还是要面对同样一个boss，无论尝试多少次都一样。但工作中就是有人抱有幻想，认为新的环境一定会更好。对不起，期待用同样的办法面对同样的情况

却得到不一样的结果，显然是天方夜谭。这种心理带来的最大的恶果，就是容易让人陷入“对新环境新工作抱有幻想——入职一段时间后失望——沮丧辞职——对下一份工作抱有更大的幻想——更加失望……”的死循环，这恰恰是习惯性无助的一种表现。

如果已经换了好几份工作，不妨坦诚地回答一下自己：以往每次跳槽的原因是什么。如果上一份工作、上上一份工作，甚至更早的跳槽事件都是基于同一个理由，那么不管这个理由是什么，都值得自己深入思考一下了。这很有可能是自己的原因：不是碰到的同事都是坏人，而是自己没有学会与人相处；不是工作中学不到东西，而是自己根本不懂得怎么学习；不是每份工作都不适合自己，而是自己根本就没想清楚到底要做什么；不是所有的领导都发现不了自己的才华，而是自己根本就没有自己想象中那么优秀。

非理性跳槽，不仅无法解决原工作中的问题，还可能面临新的预想不到的问题。以下则是几乎一定会遇到的：第一是一份看起来密密麻麻的令人怀疑的简历；第二是用选择来代替努力的浮躁心态；第三是如果每次跳槽都在不断换行，就会陷入工作十年了在自己所在的领域还是新人的窘境。

难道跳槽带来的都是风险和损失吗？或许它也会带来更好的机会和更大的收益呢？当然，在大部分人一生中要换5~6份工作的今天，人才的流动无论对自己还是对企业都是有正面作用的。文章一开始我就

说了，我从来不反对跳槽，甚至也不反对频繁跳槽，我只反对非理性跳槽。跳槽当然可以很成功，但更好的机会和更大的收益都不是靠自己一厢情愿的幻想和希望得来的。新公司新工作当然有可能比现在的更好，但这不代表着我们可以从一开始就先假设它很完美，然后不断地为自己的希望寻找证据来加强自己的论断。这就是跳槽定律一：不要事先想象新公司会有多好。怀有这种心理跳槽多半会失望。

跳槽定律二：不要把自己的不足归结于环境，也不要试图通过改变环境来改变自己。我并不是说一个好的环境不能造就人，我是说这是一种需要运气的偶然事件，不能作为自己成长的长效手段。在很多文章中我都提到过：一个人真正的强大最终一定源于自己内心的强大。除此以外，别无捷径。妄想换一家公司就能让自己脱胎换骨，难道那家公司是太上老君的炼丹炉吗?

跳槽定律三：不要仅仅因为不满而离开。现实存在很多不完美，但离开绝不是让自己摆脱的办法。除非所在的环境已经给自己造成了实质性的伤害，否则就要谨慎对待自己的愤怒、委屈、沮丧等情绪。如果不能在工作中找到乐趣，仅仅靠换工作是不会让心情变得更好的。离开一个公司，不能仅仅是因为这里不够好，而是因为有另一个地方更好。如果说，打算跳槽时只有对现状的怨气和不满，而没有发自内心的开始新生活的喜悦，那么往往说明这次跳槽出问题了。

有价值的跳槽，应该是从一个层面跃升到另一个层面，而不是在

同一个层面转来转去。它应该是充满激情的，又是经过理性思考的。除非现在的工作已经让自己彻底无法忍受，那么只有当我们已经看到一个自己真正喜爱的，综合评估比现在的工作更具有吸引力的机会的时候，才是我们下定决心的时候——注意，更具吸引力的机会并不仅仅意味着更高的职位或更好的报酬，而是综合考虑各项指标，加权计算以后的结果。即便如此，下决心之前，我们还应该好好地判断一下新机会的真实情况，同时也对自己做一个评估。

对于工作，我们要问的是：

1. 这个机会对我的长远目标具有什么样的意义？

2. 它比现在的工作好的地方在哪里？

3. 它比现在的工作差的地方在哪里？

4. 我对它的了解是否真实全面？它可能存在的最大代价和风险是什么？

对于自己，我们要问的是：

1. 我是不是真的希望得到这份工作，还是只是想摆脱现在的工作？

2. 这份工作和我现在的工作有没有相关性，我的行业经验或技能特色两者是否至少有一个能继续适用？

3. 对于新工作我最大的优势是什么？

4. 在担任新岗位上我最可能遇到什么问题？以及我将如何和新的

团队相处?

最后，在跳槽之前，务必给原东家一个坦诚的交代，留下一段时间的适应期，并做好最后的交接工作。同时，在原岗位的最后一天和到新岗位的第一天，都应该是处于马力全开的工作状态，不因为即将离去或刚刚到来而给自己松懈的理由。职场人最宝贵的就是高度专业的工作素养，而它将在每一个细节中为人所知。

2.8

不要让规划成为限制自己的框架

我上法学院的第一年，男生宿舍举办了一次让同学们相互认识的座谈会。其中有一个议题是：你未来想做什么？我不太记得大家都说了些什么，但我清晰地记得我自己的回答：我希望40岁的我成为国内有一定影响力的律师，拥有一家自己的律师行。当时的我对法学有着由衷的热爱，尤其是法理学——其中所包含的人文情怀和逻辑美感都深深地打动着我。我相信做一个同时有学术功底和实务能力的律师，将自己的价值观和法学思想在案子中体现出来，是一件有意义而且有意思的事情。

后来发生了什么？简单地说，随着学习的深入，我接触到了很多真正从事法律实务的人，认清了中国法律界的真实现状。我仍然相信有伟大的律师，他们精通各种灰色地带的生存和战斗的智慧，又不失自己最后的底线，承受着巨大的心理压力，在复杂的现实中寻求理想主义生存的缝隙。但是这离我真正想要的距离太远了，我想我是不会去做律师了。带着对未来的一无所知，从大二开始，我又修了一个经济学的学位。修这个学位的时候，并没有想着它会给我未来的职业方

向带来什么样的影响，只是单纯地想学一点东西而已。

同时，我开始迷上了摄影，把家里给的学费挪用买了一台单反和一个镜头，开始拍东西玩。玩了一段时间以后，开始有人找我帮他们拍片子，于是我干脆成立了一个工作室，开始接活儿。大学的后两年我基本没有上过课，要么窝在宿舍睡觉，要么背着相机出门。当时我甚至打算大学毕业以后当一名自由摄影师，拍半年片子就把工作室关了休息半年，到处走一走。

这种伪文艺青年的生活状态一直持续到毕业。毕业前我完全没有想过去按部就班地考研或者工作，于是连招聘会都懒得去。当时我读双学位的学院正好在办一个影展，我出于兴趣从头到尾把这个影展操办下来，大获成功，让学院的老师很欣赏。于是，在老师的牵线搭桥下，我获得了一个留在学院当学生班主任的机会。工作了半年以后，我觉得这份工作实在是乏味透顶，没有悬念——我都能看见60岁的我是什么样子。于是我离职了。

休息了一段时间以后，我去上海找了一份销售员的工作，开始了真正的职场之路。在做销售的几年时间里，又总是有出乎意料的因素在影响着我的路径：供应商和经销商的合作终止、不小心卷入高层斗争、新的机会的突然出现，等等。在刚进第一家公司的时候，我给自己定下目标：要用两年时间成为区域市场的销售经理。可当我刚当上店长的时候，我就被调任到另一个部门；当我成为经理助理的时候，

又被迫离开所在的公司；在副经理的岗位刚刚适应时，出现了一个绝佳的参与创业的机会；在作为市场总监完成了破行业纪录的业绩时，又由于升职通道受阻选择离开到了另一个城市。

当然，在这样梗概性的描述之外，还有很多丰富的情节。回顾我自己的人生路径，我遗憾地发现：我总是习惯于为自己制定目标并规划行动，但最后的结果都没有按照我自己的想象完成。而让我欣慰的是：虽然我走的是和自己预想的完全不同的路，但我实际上不比自己计划的慢；更重要的是，我看到了未曾预料的风景，而且我很喜欢这一切。

我当时的女朋友，现在的爱人，有一个阶段很忧虑我们的未来。当时她在学校攻读学位，而我不停地在不同的城市间漂泊。我们都不愿意放弃自己的事业，可是等到我们必须安定的时候，我还不知道在哪里，而她也不能确保能在我所在的城市找到一个研究类工作。在我们异地恋几年的时间中，几乎很难看到未来我们在同一个城市的希望。我只能这样安慰她：我们各自努力，让自己变得更强大，才能拥有更多选择的自由，当我们都有足够的选择权的时候，我们才能找到最后的答案。当然，我知道这样的说辞是很无力的，其实我们对未来毫无把握。但是，又能怎么样呢？

事情的发展永远是出乎人的意料的。在她毕业前一年，我被邀请到北京担任现在所在公司的副总，而她——在刚上大学时一门心思要

做记者，后来又成为一名优秀的历史学研究者的她，最后却来了北京尝试进入咨询业，一边写博士论文一边学着做商业研究。而最后，莫名其妙地，我们所有的期待都变成了事实——事业和生活虽然都才刚刚开始，但至少看到了方向。

我曾经执着地相信计划和控制，认为人生就应该树立一个宏伟的目标，设定一个完美的计划，然后坚定不移而高效地去实现它。但生活让我明白了个人的渺小无力。世界上永远不断有惊喜在等待着自己，而意外本身正是人生的乐趣所在。在经历过这样几年的生活以后，我反而感觉到精神更加自由：现在在哪里，在做什么事，都无法将我一成不变地限制在某时某刻的状态下。未来会发生什么，去哪里做什么，我都没办法预知。

我甚至认为，人生不应该也不可能被清楚地规划出来。我们的大脑并不如自己认为的那么强大，我们对世界的所知更是极为有限，因此一切建立在此时此刻对自己和世界的认知基础上的规划，都无法抵御自身和环境的变化。反过来说，一个人如果始终笔直地走在自己事先规划好的路上，要么他是个早早就洞察世情的天才，要么他必须承认自己终其一生都没有超越自己最初的智识——他的所见、所为，都在当时自己的认知框架之内。这本身又是何其可悲的事。当然，这样的说法或许有些极端。但是，至少人生的早期确实不是规划出来的——我们听到很多少年立志的伟人故事，但仔细了解一下实情，我

们会发现连他们也都是在曲折中度过少年和青年时代的。年轻时我们对自己不了解、对世界不了解，也没有太多选择的能力，人生又怎么能按照这个时候的规划去生活？

而成熟一点以后，又觉得太仔细地计划自己的人生未免太不划算。米兰·昆德拉说人生如果只活一次就等于没有活过，上中学时看到这句话时不能理解，现在却再认同不过。人生只有一次，而且短短几十年，实在不应该用来演绎一部早就写好剧本的电影。能够不断地尝试和挑战新鲜未知的事物，进入一个又一个神秘而有趣的领域，不正是上帝赐予我们最好的礼物吗？我之所以放弃学校老师的工作，并不是因为这份工作有什么不好，而是我觉得一眼看到结局的人生简直比恐怖电影还要可怕。

不试图去预测未来，那我们能做什么？为我们未来可能发生的一切做好准备，现在看起来没有用的不值得学的东西，也许就是我们未来的方向。同时真正去跟随自己的内心，不要为了什么现实的理由轻易放弃自己喜欢的事情。既然未来不可知，至少让自己对得起自己吧。“台湾清华大学”的校长在给毕业生演讲时说：“人生那么多不确定，你只能努力。”他还告诉大家“你们心中的疑惑是不会有答案的”，所以尽管去做吧。在人人争当人生导师的年代，能听到这样成熟而诚恳的声音真是一种幸运。





第三篇

脱颖而出是一门艺术

人的发展遵循两个法则：一是社会法则，它意味着一个人所得到的，可能给人意料外的困境或一时的侥幸；一是自然法则，它意味着一个人所经历的，它永远遵循付出—回报的循环公式。无论身在职场多少年，经历多少，看透多少，永远都不应忘记：把工作做到优秀乃至卓越才是职场的核心竞争力，而这件事一点都不难。



3.1 机会从哪里来

职场中似乎有这么一个规律，职位越高，就能接触到越多的信息和资源，获得更多的机会，也就越有机会发挥自己的长处，做出成绩，而成绩越好，也越容易升职。有句话叫作“从成功走向成功”，说的就是这个意思。如果事情真的是这样的话，winner和loser都是注定的命运，是一个自我实现的循环，只不过一个是良性循环，一个是恶性循环。基层的员工感觉最辛苦：做着大量重复、辛苦而低价值的工作，难以获得让自己脱颖而出的表现机会，而越没有机会，日常工作就会显得越来越重，甚至没有时间学习，没有时间充电。于是最终压力会形成一座大山，压得自己没有出头之日。

对此我深有体会。几年前我从学校出来，到公司基层做一线销售，每天从早上六点工作到晚上六点，然后开会到十点或十点半，回到集体宿舍排队洗漱完毕以后直接倒在床上，然后等着第二天的下一个循环。几个月的时间过去，经验积累了不少，职业前途却看不到什么希望——销售是一个典型的低门槛高竞争的职位，每年无数的新人进来的同时无数的老人黯然退场，大浪淘沙淘去的是一批批员工的青

春，而绝大多数人终生只能混迹在一线的岗位上。如果谁告诉那个时候的我，努力工作总有出头之日，我一定啐他一脸口水。

可是不久之后，真有个机会来了。公司当时推出一个新的服务项目，正在各部门组织客户进行宣讲。我所在的部门筹备了一周，邀约了几十名客户，会场、音响、宣传品等全都就绪。没想到的是，宣讲会前一天的部门晚会上，经理接到一个电话，对方说公司安排的讲师临时有更重要的任务无法到场，让我们“自行安排”。当时整个部门乱成一团：经理铁青着脸一言不发；员工议论纷纷，指责公司相关部门不负责任；还有人在建议赶紧找理由通知客户会议改期，等等。

当时我入职不到三个月，是名副其实的新人。在这种场合应该保持沉默，但我实在按捺不住，悄悄地向身边的老员工问了一些基本情况后，觉得自己应该有能力胜任，便举手大声地说：“经理，明天我来讲吧。”话音一落，全场瞬间安静下来，我感觉到若干道目光落在我身上，尤其是经理直直地盯着我。我知道我的提议有点突兀，讲师的工作不是那么简单的，要不然经理自己早就上了。看大家都不置可否，我硬着头皮接着说：“我上大学的时候有演讲经验，而且我带客户参加过一次这个项目，很清楚它的流程和卖点。到现在也没别的办法了，就让我上，哪怕讲得不好也比空场或者改会期强啊。”经理微微点点头，开口说道：“好不容易把客户约来了，会期不能改。小L说他来讲，你们有没有意见？”大部分员工议论一番以后，表示可以

让我试试，于是这个任务就这么交给我了。

当晚，我给公司里关系不错的讲师打了电话，要来了他的课件，根据我自己的思路作了调整，再加上以前参加这个项目的照片，又把参加过这个项目的客户约到活动现场。全部忙完已经是凌晨三点。第二天一早，我就来到会场熟悉环境和练习。最终，当天的活动大获成功，客户报名数量甚至超过了经理的预期值。

从那以后，部门再有不是特别重要的活动，或者公司支援不足的时候，经理都会自然而然地把任务交给我；慢慢地，新员工地入职培训也交给我负责；再后来，活动策划甚至部门工作计划制订时我都参与进去。虽然我还是一名普通的基层员工，但是我感觉我已经接触到和以往不一样的信息和资源，因此本职工作也越来越得心应手，在领导和同事心目中我已经和其他的员工不一样了。我知道我进入了另外一条车道。当天的晚会上，我看出有几名员工也表现出想试一试的愿望，但当时不知为什么没有出声，而我已经站起来了。就这一点差别，让我率先得到了更多锻炼自己和展现自己的机会。也许那天换一个人也不会表现得比我差很多，但当我开始承担大部分这类工作的时候，我们之间的距离已经很远了。“马太效应”决定了机会开始逐渐向我聚拢。

又过了几个月，部门内有了一个主管职位的空缺。我当时仍然算是新员工，个人的销售业绩也不过是中上水平，但我感觉这个机会可

能会是我的。最后的结果果然如此，经理宣布我就职时说的一句话让我印象深刻："优秀的人不需要等到用业绩来证明自己的能力，只需要用业绩来验证自己的能力。"

这是我在职场中的第一次升职，但对我意义重大。这次升职影响了我的职业发展模式，以后我每一次升职的历程，其实都不过是这一次的翻版：在平时做够积累——在关键时刻挺身而出——做出成绩、表现自我——成为领导心目中的第一顺位候选人——等到有职位空缺时顺利上任。这就是我的循环。

我也明白了一些道理。看来机会是随职位提升而出现的，但面临同样的境遇，总有人看到更多的机会并且走得比其他人快一些。而即便我们认定机会和发展是循环出现而前进的，获得更多机会的那个人总是会源源不断地获得更多的机会，那么第一个机会来自哪里呢？

对所有人都存在的机会不叫机会，在看似没有机会时，才有脱颖而出的机会。它第一靠发现：当领导布置自己做一些分外的却没有回报的工作的时候，当被迫面对一个自己完全不懂的领域的时候，当本应做好他的工作的人失职的时候，当工作发生变化、环境骤然大变的时候——在这一切让人不那么高兴，本能地想要抱怨的情形出现的时候，它就是锻炼自己能力的机会，甚至是表现自己的优秀的机会。

它也靠争取：在所有人都还在因为辛苦、代价、恐惧等因素考量和犹疑的时候，更不怕失败、更愿意付出、更敢承担责任的人总能让

别人感觉到不一样。其实这并不需要刻意去做：真正发自内心地想要为需要做的事情努力，而不要过于在意得失和荣辱的人，反而会得到更多利益和荣耀——因为无论自己是否去计算，付出与回报的公式都是既定的，而不去计算的人反而有更多的时间去付出。

它还靠积累："机会只留给有准备的人"，可是我们往往习惯了在看到机会的时候开始准备。殊不知，手握选择权的人往往是不敢冒这个险让我们边做边尝试的。那么，如果还不知道机会什么时候会到来，就当作它就在明天吧。想一想自己梦寐以求要做的事，如果明天一早它就出现了，今天我们要做些什么呢？

更重要的是，获得一次机会不算什么，错过一次机会也不算什么——从概率的角度来说每个人面对和错过机会的可能都是差不多的；难得的是不要辜负每一次机会，站出来了，就要做出来，让提供机会的人觉得没有看错。0.9的10次方约等于0.3，而1.1的10次方约等于3——十倍的差距只源于每次0.1的差别的积累。能把一丁点儿先发优势扩大，不知不觉中领先的就不止好几步。人生多元而精彩，不必处处这么辛苦；但职场冷酷，不进则退，既然已经踏进来，就没有理由让自己遗憾。

3.2 坏习惯只能被克服，不能被说服

在网络上发布了一段时间关于职场的文章以后，经常会有一些朋友和我讨论一些关于职场的问题。其中有一类是这样的：我有一个不好的习惯，我老是××××，给我带来了很不好的影响，我也知道这样不好，但是我总是控制不住自己，每次都会后悔，但是下次还会再犯，怎么办？

很熟悉的情况吧？这里的××××，可以替换成：上班迟到、顶撞上司、丢三落四、乱发脾气……都是一些看起来无伤大雅却又让别人麻烦让自己心烦的毛病。人自然是没有完美的，谁都有一些积习，一般碰到这种问题，我都会给出一些建议，比如分析这些错误的严重后果，找到之所以犯错的深层原因，如何及时地发现自己又犯了错误，如何给自己设立奖惩机制，如何找人监督自己，如何循序渐进，等等。可是，当我说完这些的时候，对方给我的回答常常是：哎呀，这些我都知道或这些我都试过，可我还是会犯啊，怎么办呢？有没有什么办法能帮我解决这个问题呢？这让我很无奈。

有趣的是，一般遇到这种问题的，都是聪明人。聪明人之所以更

容易出现各种很典型但是无伤大雅的小毛病，正是因为他们聪明。因为聪明，所以这些小毛病给学习、工作和生活带来的负面影响可以被弥补，没有带来真正大的损失和挫折；因为聪明，所以可以神不知鬼不觉地把自己的错误成功掩盖，没有人会发现；因为聪明，所以即便身上带有很多小缺点，身边的人也会容忍；因为聪明，所以一切看起来没什么大不了。一些看起来笨拙的人获得了更大的成功，经常是因为他们犯的错误更少——因为他们没有这些惯着自己的小聪明，所以不敢犯这些明显的低级错误，把自己逼出来了。

但是，看起来无伤大雅的坏习惯，其实并不是小事。这些坏习惯，让一个聪明人永远只是把事情做得刚刚好，永远无法让自己马力全开地把一些事做得特别精彩，永远能向别人交差但自己内心却总有一点不满意。积年累月下来的结果，就是让聪明人晃晃悠悠地慢慢走着，看着别人得到自己梦寐以求的东西；而自己，在别人的表扬和赞美中，心里却很清楚自己并没有成为自己想成为的那个人，成就感全无。

现在流行的“拖延症”，是这种坏习惯综合征的一种典型体现。而恰恰是有拖延症的人一般都看过十篇以上关于拖延症背后的心理机制、形成原因、解决方法，以及不下三到五本时间管理的书。其他的坏习惯也一样：有某个坏习惯的人，往往是对这个坏习惯最了解的人。但是，了解不等于战胜。

我为什么知道这些？因为我也是这样一个有小聪明和自己的坏

习惯的人。上文提到的所有的情况，都在我身上发生过。随着我的逐渐成长，我越来越意识到小聪明+小毛病的危害。而我的一位朋友则更加让我感到羞愧。他非常聪明，聪明到足以让他有资格拥有很多小小的坏习惯，可是他从来不会让自己做任何他确认是错误的事，也从来不会让自己在侥幸中行事。同样一件事，我会大概估算一下我的把握，然后投入恰到好处的精力把事情做成，而他会严格地按照这件事情应该有的完美做法，完成所有应该完成的细节，避免所有不应该出现的低级错误。

跟这样的人一比，我深感我每一次侥幸成功的沾沾自喜是多么可笑。我经常反思，我现在所能做到的一切，拥有的一切，是不是只不过是因为我天生的小聪明，被夸夸其谈放大一下，再加上一点好运气而促成的。这样的话就太危险了，没有根基的树木无论多么繁茂都不会真正长大的。而小小的一点坏习惯，其实足以成为树根上的蛀虫。每一个靠小聪明和幸运走过来的人内心深处都清楚地知道这一点，因此即使把事情做好了，却难得有那种费尽千辛万苦而获得成功的酣畅淋漓的感觉，难得有真正的成就感和自豪感。这种不良的情绪，又会像毒品一样把自己拉入到坏习惯的循环。每一种坏习惯都会有这种可怕的自我复制效应，只是不同习惯在不同人身上的程度不同而已。

我很幸运，不知哪一天起，突然意识到这个问题，于是开始着手训练自己的控制力。比犯错误更可怕的是不断重复犯同样的错误，尤

其是犯自己已经认识到的错误；因为习惯性的犯错或称错误的习惯是对自己失去控制的表现，代表的不是能力缺陷，而是性格缺陷。性格的因素不足以让一个人优秀，却足以让一个人平庸。

在解决自己的坏习惯这个问题上，没有一劳永逸的办法，只有永恒的自我斗争。为什么坏习惯老是改不了？没有那么复杂的心理成因，也没有那么有效的训练方法，一切的关键无非是三个字：意志力。当看完所有的励志文章，试过所有的自制方法，还在不断重复做着自己并不想做的事情的时候，就不必再去寻找什么秘诀了，不必再去向别人讨教什么方法，也不必“求骂醒”。毕竟，坏习惯是被克服的而不是被说服的。有一句名言：“装睡的人是叫不醒的。”语言的乏力，是因为对方并不是不明白，而是做不到，甚至是根本没有下决心真的去做。

想起来以前在某知名作家的书上看过的一个故事：作家参加一群嬉皮士的野营，发现最追求自由的他们居然每人都有一个闹钟，早上准时响起。作家奇怪地问：你们不是嬉皮士吗，为什么还要每天这么严格地准时起床？其中一位回答：我们可以不起床，但是我们不能起不来床。

很多困难到了最后，都是自己跟自己的斗争。既然明明知道自己身上有什么毛病，所应该做的就是不要犹豫，一头撞过去。要想成为自己喜欢的那样的人，总要战胜自己几次；而与自己的决斗，没有任

何人能帮得上忙。更要小心自己的小聪明，在这种战场上，小聪明不是武器，而是陷阱。

小毛病最大的危害，正在于它看起来没什么大不了，“不改也没什么”或者“慢慢来，以后再说”。确实，不是所有的毛病都应该马上消失，人毕竟不可能完美，但已经决心要改却改不掉就是大问题。聪明人总是有一条退路的，成长之路上最大的挑战，不是抬头望不到顶，感觉无法逾越的高山，而是走到山前回头看时，那条清晰可见的退路。高山再高也只是行走途中的一小段路，而退路却始终在人的身后。人生最不缺的就是退路和借口，它们总在自己身边围绕着，随时就能伸手抓一个过来，它们甚至会主动撞到自己手上。

所以，我们真正要告诉自己的，不是如何跨过面前的高山深谷，而是在退路出现的时候，问问自己：真的想好要退吗？

3.3 你是"咖啡妹"吗

对于一个典型的上班族，一生有效的工作时间不过40年，一年260来天，一天8小时，想想其实十分有限。相信读这篇文字的人都想有价值地度过这80 000多个小时，能在有限的工作时间里尽可能地多做一些自己喜欢的、擅长的、有产出的工作，同时能学到东西。但这其实并不容易，尤其是对职场新人来说。

每个团队里面都有一些dirty work要做，这些工作的共同特点是：高耗能、高耗时、低价值、低难度，而这些事往往都交给新人来做，从写一封无关痛痒的公函、校对资料到复印文件、收发传真，甚至帮全办公室的人买咖啡都是这样。这些活儿，有可能是领导派的，可能是前辈给的，也可能是同事推的，总之莫名其妙地就到了自己手上，没法拒绝而又苦不堪言。当这些事占用了一天工作时间中的很大一部分，就很容易使我们陷入一种又忙又累又沮丧的低效循环。

是不是对这一类垃圾工作都要避而远之呢？职场新人要谨慎面对这样的思想倾向。要知道，不是所有看起来琐碎无聊的工作都真的是垃圾，它们可能是一个行业实践经验的最基础部分，其中包含了大量

有价值的信息，虽然并不风光刺激，也很难看到立竿见影的成效，却会给自己的职业发展打下最坚实的基础。在抱怨这些工作占用了自己太多时间，自己的创意和才华无处发挥的时候，别忘了提醒自己想一想，这是不是自己“眼高手低”病的又一次发作。

把工作做好，靠的绝对不仅仅是教科书上写的理论和员工手册上的流程，也不仅仅是脑海中想象和模拟的场景；很多事只有丰富的经验才能保证做好，再聪明的人也很难一次成功，而这些经验往往来自于琐碎事宜的重复练习。

我在做销售新人的时候，由于接触不到更有价值的客户，所以不得不用了无数时间在老员工不愿意做的事情上与陌生的终端消费者交谈，以及拜访停用产品的顾客。两者都是特别消耗时间同时难以产生业绩的事，却给了我接触海量顾客的一手经验。如今，在面对客户时我能用最短的时间了解对方的性格、背景，猜到他的需求和困惑，甚至预知他最可能出现的异议，不能不说是这段经历给我的财富。同时，这种感性认识的经验结合理性的学习和分析，就让我对市场和行业有了更准确的把握、更深刻的认识，也让我更加自信；而这些对我进行团队培养和管理帮助颇大。

不仅如此，基础而琐碎的工作还可以让职场新人有时间来摸索和培养自己的工作习惯，为未来压力更大更繁忙的工作提前做好效率提升的练习，这样等于是用现在的时间换取未来更有价值的时间。对于

有志于管理岗位的人，基础工作也能让未来作为团队领导人的自己更了解自己的下属在面对每一种情况、处理每一个问题时的心态，其好处自不待言。

在某种情况下，我们眼中的“垃圾工作”，并不是那种耗费时间而低效的工作，是因为不在自己分内而被反感的工作。比如同事离职后交接期内领导给自己分配的，或者任务太紧张时为团队临时承担的，等等。这些工作的价值更高，因为它让我们能有机会了解整个组织工作链条上的另外一部分，学到一些与自己的岗位任务完全不同的技能——学的东西不会没有用的，只是我们暂时没看到它的意义所在。虽然我们需要一个专精的核心技能，但“艺多不压身”这个道理在这样一个不同领域之间界限日益模糊、合作日益重要的时代也有了新的含义。

这样看来，所谓的垃圾工作，很多都并不是垃圾，而是矿石，经过耐心地打磨才能呈现它的财富。试图躲开垃圾工作，可能会与成长失之交臂。而且作为新人，做一些琐碎基础的工作也是为自己赢得团队认可和成长环境所必须付出的代价：一个人连最简单基础的工作都不愿意做或者做不好，说明能力和责任心两者必有其一存在问题，上级又怎么敢交代给他更重要更高级的任务？因此新人就必须像打怪升级一样，打小怪——升级——接更高级的任务。玩过网游的人都知道，打小怪很无聊，但不打永远练不出高级技能。而职场与游戏不

同的地方在于，职场上升级和学习高级技能不能靠自己完成，还需要领导和前辈的辅导和帮助，而他们并没有这个义务。如果觉得其他人教自己东西是天经地义，而自己承担一些没有人愿意做的工作就是委屈，那也未免太自私了。

当然，我们并不建议对领导和同事交给自己的任务都来者不拒。垃圾工作给我们带来的真正困扰，在于它占用了本应属于更有价值的工作的时间。在这种情况下，也只有在这种情况下，我们要找到拒绝的办法。本来就无所事事的人，是没有资格评论任何工作没有价值的。但如果本来已经有很多事情要做，却又无奈地接受加大自己压力、浪费自己时间、影响自己更重要的工作的原因，首先是因为自己没有选择工作的意识。无意识地把所有工作都接下来，会导致：第一，上级潜意识里认为自己没有什么重要的事；第二，上级养成让自己打杂的习惯；第三，同事也会逐渐这样对待自己。

如何拒绝？既然我们不愿意接受垃圾工作的原因是它占用了有价值工作的时间，那么这个事实本身就是最好的理由。如果自己本来很忙，就不要给别人留下不忙的印象。当领导问“小×，现在有事吗？”的时候，新人往往下意识地回答“没事，您有什么吩咐？”哪怕这个时候其实手头已经积了很多的活了。如果领导这时开口了，接受和拒绝就已经成为两难。其实这时不妨坦然应对：“我正在赶上个月的销售报表，下午下班前要交给×总。您有什么紧急的事吗，您先

说？”如果领导此时安排的工作谁做都可以，他会自然而然地去找另一个比较闲的人；如果确实是比较重要的工作，自己也留下了选择的余地。

更主动的办法是为自己的工作制订计划列表。这样的话，“确实已经有事在忙”这个事实就更有说服力了。当手头的工作和上级正要安排的工作都比较重要的时候，计划列表就发挥作用了。我个人的习惯是每个月把全月的重要工作排在一张表格上，并且用不同颜色表示不同优先级；无论是上司还是下属要我做点什么的时候，我会拿出我的日程表给对方看：这是我这个月的计划，你找个空白的地方看我什么时候做这件事合适（大意）。如果时间有冲突，对方会自动在冲突的两件事中放弃比较不重要的那一件。要是那个时间正好真的是空白的怎么办？那当然是毫无疑问地把工作接下来。——我们是要避免影响重大事务的低效工作，而不是避免工作。

事实上，这个道理不仅适用于工作，在生活中也有体现。是否见过每个周末都在“陪”别人逛街购物的人？是否认识永远在朋友聚会中凑场子的那个人？因为他本来就没有安排才会被拉去当配角。无论工作还是生活，自己缺乏目标和计划的人，才会容易被别人纳入他的计划。不想做没意义的事的最好办法，就是不断修炼，让更多更有价值的事情等着自己去做。

3.4 “成品”的意识

有一次，我接到一个临时任务：A省市场需要开展一个营销方案。这个任务对我们团队来说没有任何难度：因为这个方案从半年前被开发出来就一直在使用、调试、修正。两个月前，我认为经过十余个市场的检验和不断的改进，方案已经非常成熟，可以定版了。于是在H省市场时，和几名下属一起熬了两天，为H省市场的合作伙伴写了一个23页A4纸的方案操作手册。负责H省市场的项目经理拿着装订好的操作手册找到合作伙伴，现场逐条核对后根据对方提出的意见修改完毕，列明我方和对方分别承担的工作任务内容及时间表，然后双方签字承诺。

这种把营销方案当备忘录来签订以确保合作双方对细节落实所负担的任务的方法是我的独创，实际验证效果非常好。一来是所有的操作细节都经过事先的设计、讨论和书面确定，操作过程中可以避免走样或者争议；二来是确认双方的任务，以便于划分权责，更能保障方案运行的效果。因此，我们决定在此后操作的所有市场都采用这种方式。

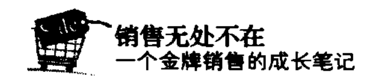
我指派了Z担任A省市场的项目经理，带着他和几名成员奔赴A省市场。经过两天的调查和座谈掌握了市场概况，口头上对方案细节作了一些增删和修改后，我就要奔赴下一个目的地了。我上飞机前把H省市场的操作手册拷给Z，告诉他把我们和经销商讨论出来的修改意见加进去，次日与经销商讨论。

下飞机回到酒店已经凌晨1点，睡前打开电脑，看到项目经理Z把修改后的方案发邮件给我了。我浏览一下，内容上几处重要的改动都已经完成，基本令人满意。但在关文件前的一刻，我感觉这个方案视觉上看起来有点奇怪，于是又仔细检查了一遍。结果是修改部分的字体和字号和原文件不同，而且全文出现多处格式不一致，包括字体、字号、行间距、缩进值等。

我第二天早上8点还要和当地合作伙伴开会，于是赶紧打电话过去，对方已经关机。我只好一处处地修改。改到三分之一处，赫然看见一个“H省市场”。我顿时开始有点烦躁，查找了一下“H省”，出现了8处，查找了一下H省那家公司的名字，出现了5处。我不知道还有没有其他错漏，便全文逐字审了一遍，终于在凌晨3点把修改完毕的文件给那个项目经理发了过去。

第二天一早，我就打电话过去：“我让你改的文件，你改的什么东西？”

对方很无辜：“咱们讨论出来的几个要点，我都加进去了啊。”



我因为急着去开会，就简单说："我又改了一下，你打印出来去跟经销商讨论吧，其他的回头再说。"

当天晚上，我紧急召开了全团队的网络会议。我把这位项目经理发给我的文件发给全体队员，让大家评价，一半左右的人都表示没有问题。我说：这份文件在内容上确实没什么问题，我们团队参照它完全可以顺利地把一个方案操作下来；但是，它充其量只是一份半成品，根本不能见人。如果拿这样一份方案去给经销商，只会给对方留下两个印象：一是我们这个团队不严谨、不专业；二是我们不尊重、不重视这个客户。即便不是给合作伙伴，而只是在团队内部流传，这也是一种相当不负责任的行为。

在管理中，我习惯于"因事立法"，也就是当团队工作中每出现一个问题的时候，就以此为契机对团队的工作方法进行辅导，同时建立起今后的工作规程。在这次会议上，我同样如此。我点名批评了Z，但更重要的是借此机会给团队树立了一个观念：从自己手上交出去的任何一份文件，都应该是已经完成的"成品"。尽管由于能力和经验不同，每个人做出来的东西水平各不相同，但是至少应该在形式上表现出自己负责任的态度。我要求团队：从今以后，任何人交付给任何人的任何文件，都应该以可以直接打印出来作为正式文件作为标准。

这种错误最常出现在刚走出校门的新人身上。学生在学校里参加的活动再多，本质上都是对实际生活和工作的一种模拟，因此他们并

不能真正地体会自己行为的每一个哪怕再小的细节都会对结果产生可能的影响，也根本估量不了这个结果的重要性。军事演习中，弹药补给出现一点点小问题，对结果未必会有什么影响；可是在战场上，也许一发炮弹就会导致战役的失败——虽然概率很小，而战役失败的结果就是成千上万的人死亡。因此，也许演习做到95%就已经足够，但战场上不能接受哪怕一点的马虎。

总是有一些有才华而不能让人放心的人，他的工作总需要别人提醒一下，他做的东西总是需要同事再检查一遍。我后来发现，这位项目经理就是这样的人。他后来怎么样了呢？他的升职报告被我打回去了，因为我不放心把团队交给他。而他现在的上司，另外一个项目经理，是一个做的方案往往不见得有太多新意和思想，但总让人放心不会有什么纰漏的人。这样做很容易被人认定为“形式主义”，但这与“主义”无关——形式体现着一个人是否具备严谨的态度和对自己工作的责任心，而这两者直接决定一个人能承担什么样的角色。

这种交出“半成品”的现象在同一团队内部交流时更为常见。这恐怕是因为“自己人，不用那么严格，把关键的事说明白就行了”的想法在作祟。殊不知，职场上团队对外固然是一体的，但在团队内部每个人都是独立的个体。每个人工作的下一个流程，其实就是自己的客户。每个人拿出去给任何人看的一样东西，也都体现着自己的水平。一个人在面对自己内部客户的时候敷衍，难保在面对团队的客户

时不会出错；一个人在自己的同事间留下了不专业的印象，同事又怎么放心把自己的后背交给他？

人在职场，要有自己就是一家公司的意识。自己的每一件作品，都是这家公司的产品，都代表这家公司的形象，都会影响到这家公司的品牌。不管现在产品的研发和生产水平是否足够好，我们至少要保证我们自己这家公司拿出去的每一件产品都是马上可以用的，都是“成品”。哪怕是某个项目流程中给同事传一份资料，作为中间环节的某一个文件，也是如此。不管拥有多么高级的工作技能，如果谁还从自己的手上传出去一份名为“新建 Microsoft Word 文档”的文件，或者文件字体格式不统一，或者发邮件没有抬头和落款，都只能说明自己的心态还是一个新人。

3.5 明确任务才能有力执行

跟自己的上司相处，是职场上最难的事情之一。而能遇到一个跟自己合拍的老板，确实是莫大的幸运，可是这种事情并不经常发生。有人问我：碰到和自己气场不合的上司怎么办？我回答：让对方迁就你呗——这当然是反话。但自己一味迎合对方也不是办法，如何完成不同习惯的人之间的工作对接是一门艺术。

我本人最欣赏的老板，是那种全身上下都散发着力量和激情，想象力和精力一样充沛，像核燃料发动机一样推动企业向前走的人。这样的老板能让人看到前进的方向，充满希望，并且能不断地学到新的东西。有人则害怕在这样的人身边工作，因为他们总是会随时冒出来一个新的想法——往往在现有框架之外；而大多数职场人都习惯了井然有序地工作，接受不了老板天马行空的想法。这样的老板还会经常临时安排工作，给你一大堆让人一头雾水的资料，要求抓紧时间写一个什么报告。这类工作任务往往源于他自己都还没有完全想清楚的一个想法，所以也往往没有明确的标准和完成时间。对于习惯了明确指令、执行力强的上班族，碰到这种情况真的无所适从。

我遇到过这样的老板，聪明、精力充沛、富有想象力、满怀激情。很多同事为了完成他交代的工作付出很大的精力，但是得到的是一遍一遍的催促或者检查，不断要求修改，并且怪罪“没理解他的意思”。或者，费很大力气做出来一个方案，却发现完成的时候老板已经把这事情忘记了，徒劳无功而无比失落。还有的事觉得老板是顺口一说就没在意，回头被追问起来只好哑口无言。于是大家最困惑的地方在于：到底应该怎么处理他交代的任务。

可是他一直非常欣赏我，其中一个重要的原因就是我能“听懂他的话”：不管他每次给我传递的信息有多少，我都能排除多余信息的干扰，或者从残缺的资料中找到线索，最终明白他实际上要我做的是什么，体现什么意图，于是最后呈现出来的成果也一定是他想要的。这样到后来，他给我交代的活儿就完全不中途过问了，相信我在他需要用到的时候就会拿出来。他总能为我带来无数新的想法，我又总能很好地把他的想法变成现实，于是合作得非常愉快。

我当时的下属们都觉得我能“悟到”老板的意图，很羡慕；于是我在他们升职到需要和老板直接沟通以后，传授了我的秘诀。其实谁都不可能真正猜到另外一个人心里在想什么，只不过我比较关注沟通的细节，所以能够避免出现浪费精力或者没完成任务的情况。

我告诉他们，富有想象力和激情的领导的很多想法，都是一时兴之所至得来的；这些想法大部分是像肥皂泡一般的幻想，会很快破

灭，但另外一些，最终会成就了不起的事业。至于哪些会成为短暂的幻想，哪些是公司未来的新业务方向，我们很难判断。这种不拘一格的想象力，正是他们事业成功的原动力，改变不了也不能改变。要在这样的领导身边工作，任务就是把他们的想法变成现实。其中第一步，就是过滤和排序。所谓过滤和排序，并不是自以为是地“编辑”领导的创想，而是以是否符合他心中的总战略为标准，分辨哪些事是他真正在意的，哪些是想要提醒的，哪些仅仅是一时兴起的好奇心，从而决定做与不做，付出多大精力去做，做到什么程度。要知道人的精力和才能都是有限的，不可能把每一件事都做到极致完美，那是对自己的时间也是对企业资源的不负责任。

分辨从接受任务时开始。很多人接受任务时一味地听，最后不管到底有没有清楚，都只硬着头皮说“明白了”，殊不知这样更有可能导致结果让领导不满意。我的做法是在领导跟我沟通时不断地给出反馈和试探，这样即便领导给的信息量大且庞杂，也能找到领导真正关心的事在哪儿。例如，如果领导在跟我的一次沟通中同时聊到公司工作流程三个需要改进的问题以及他的两个新计划，我当然会完全搞不清他想说的重点是什么，次重点是什么。但是我会在他谈到每一个问题时都详细请教，并且多用开放式问题，如，“您觉得这个问题的主要原因出在哪儿？”“您这个计划的下一步是什么？”“您看我们怎么做可能会更好一些？”……这样不仅可以全面和深入地了解对方的

想法，而且可以根据他回答的兴奋程度、回答时间长短等来判断他这次谈话最主要的意图是其中哪一个：如果是他比较重视的问题和比较成熟的想法，他自然会谈得更兴奋一些，讲得更全面详细一些，占用的时间也会长一些。而谈到的其他内容，则可能是次要点或者只是临时想到而顺便提及的。

接到任务以后，谈话结束之前，还务必要对领导的意图作一次确认。在起身离开的时候，我总会问一句："按我的理解，您的意思是要求我做……和……，要达到……的效果，是吗？"如果总结得对，老板自会放行，如果不对，他往往会纠正一下，重新总结一遍。如此重复到工作任务内容确认以后，还有一个问题要问："那么您看我在×号之前先提给您一个框架，您看完了以后如果整体思路没问题我就在×号以前把细节全部完成。可以吗？"老板一般会有三种回答：第一，认可我的安排；第二，对我提出的进度不满，要求调整时间表，直到最终达成共识；第三，告诉我不需要中途汇报，直接出成品即可。

如果得到的是第三种回答，说明他相信这次沟通已经非常清楚，那么我们就可以开始着手完成了。如果得到前两种答案，则一定要以最快的速度，在与老板约定的时间之前提交初步思路，但只包含整体框架而不涉及任何细节。这一步至关重要，它有这样几个作用：第一，如果这件事是他当时兴起，等我作初步汇报时他已经忘记了或者改变主意了，我就不用继续跟进细化而浪费太多时间了；第二，如果

我的思路有了偏差，可以根据他的修改意见，及时调整，避免最后成品做出来了却发现误解了领导意图；第三，如果领导对细节有什么要求，或者在原思路上有了拓展，就有机会在后续工作中体现出来；第四，给老板一个指正的机会，让他最后看到成品时更有参与感，更觉得是自己意图的体现。这一步做好了，可以同时避免浪费精力、误解意图、遗漏工作三个重大错误；第五，工作任务的结果要体现出领导的想法，带有领导的“记号”。例如，无论做的是什么内容的工作，关键词都尽量用领导说过的原词，不要用同义词替换。

不要忘了，领导不是企业机器上的管理工具，是有血有肉的人。主动积极地与领导建立良好的沟通和信任，不是奉承拍马，是提升自身和组织效率的一种智慧。当我读到管理大师彼得·德鲁克谈到的“管理自己的老板”的观点时，我立刻想到我在这一点的经验。当然，每个老板都有不同的工作风格，但是把和老板的沟通和磨合作为重要的过程，主动为自己的工作负责这一点永远都是职业健康发展的重要基础。所谓管理老板，就是把老板和其他人一样看作完成自己工作的助力和资源，不是把自己当作老板或别人的工具。这需要的，还是积极、主动、自控、负责的心态。

3.6 一个工作总结模板的形成

我曾经是一个特别不喜欢写各种计划、总结、报告的人，我认为这些案头工作全部是官僚主义的体现，浪费时间折磨人，对工作无所裨益。后来发现，安心当下属的话，每天简单重复的工作也许确实不需要计划和总结，按照上司的命令按部就班完成就可以了；但如果想把工作做得更优秀、更有前瞻性和连贯性，同时保持个人的持续进步，就一定要自我审视，而具体方式就是总结。

开始带领管理半径较长的团队以后，我更从管理者角度理解总结等文字沟通的重要性：当团队成员都在独立进行有一定创造性或自主性的工作时，管理者很难通过日常交流了解团队的整体情况，而通过有目的的书面沟通，可以让管理者了解各成员工作的进度、问题，掌握整个团队的任务地图，同时了解每一名成员个人的能力水平和进步速度。

当我宣布每月底从市场回公司开完例会以后三天内上交总结，并将其纳入业绩考核的时候，我没有想到会面对一片迷茫的眼神："总结怎么写啊？"当时会议已经结束，很多人等着赶车再出差，我只好

边说边在白板上写下："第一，你上个月都干了啥？第二，哪干得好哪干得不好？第三，接下来怎么干？就这三个问题。"

一个月以后，收上来的工作总结水平差距很大。这可能是因为很多团队成员都刚刚走出校园，缺乏工作经验更缺乏就工作内容进行沟通的经验。我经过思考，决定借用招聘流程的STAR模型。所谓STAR，原本是指面试时采用"情境（Situation）— 任务（Task）—行动（Action）— 结果（Result）"四个类别的结构化问题，来保证用同样的标准和流程深入了解应聘者的工作经历等背景信息，以决定该应聘者是否适合本岗位的一种方法。我把它略作修改，当作公司内部工作总结的模板来用了。

Situation：介绍工作的背景状况。对于我所管理的市场团队，我把这个项目一部分定义为"市场概览"，要求团队成员提供所到市场的全面信息。如果是新经销商，需要汇报：经营年限、团队规模、新老员工比例、已有产品及各自市场反应、前期进行的营销活动及结果等。如果是老经销商，则需要汇报：经销商基本情况的近期变化、我公司前期营销活动的反馈、经销商对公司的满意与不满意之处、当地员工对营销活动和产品等的反应、消费者对产品的疑问等。另一部分，则定义为"项目意义"，要求团队成员分析开发或维护这个市场的本身及影响意义，如：抢占品类先机的意义、占领市场份额的意义、阻击竞争对手的意义、影响周边市场的意义等。这些背景分析，

不仅是给我和更高层的管理者看的，更是团队成员通过调查和思考来确认工作方向的一个工具；不仅是总结，也是计划。

Task：接收到的具体任务内容。市场人员接收到的任务往往只是一个或者几个数字指标，但通过对背景的分析，团队就能明确这几个指标的意义和相互关系，也知道工作的重点和方向了。于是，在确认自己的任务时，团队能将抽象的数字“翻译”成工作内容，并且在其中加入自己独立思考得到的目标。这样，在工作总结中体现的“任务”可能就变成如下形式：“本月在××市场完成×××万的销售任务。对于这样一个供应商之间竞争激烈的市场，完成这一任务，需要首先完成：第一，深入经销商员工一线，培养感情倾向性，成为员工最信赖和最喜欢的厂家派驻人员；第二，说服经销商为其一线销售人员制定带有产品倾向性的奖励政策；第三，……”

Action：根据背景和目标，自己采取了哪些行动。内容包括：第一，最初计划采取什么动作，而最终实际操作又采取了什么动作，如果有出入是为什么；第二，行动过程中遇到了什么困难，最终借助了哪些资源，用什么办法解决的；第三，如何协调本公司团队成员协助自己完成任务；第四，如何调动相关方人员（具体指经销商方的经理和员工）给予配合和支持。通过这种对“行动”的回顾和总结，让管理者得以了解团队成员的思维方式和工作风格，同时也让团队成员本身得以不断反思自己的工作是否全面和高效；尤其是通过对后两个问

题养成团队协作和整合资源的习惯。

Result：通过自身行动，Task的完成情况如何：哪些合格完成，哪些超标完成，哪些未达标，分别是什么原因。再进一步分析，对Task的分解哪些是合理的，哪些是实际对总目标无益的。最后补充，自己的各项行动对结果的完成各有什么影响。这种分析有助于团队成员掌握一个项目中不同部分重要性及不同工作方法的效率之间的区别，明了行动和结果直接的因果逻辑线，找到最有效率的工作方式。

这种标准格式的工作总结强行推行几个月以后，逐渐为团队所接受并形成习惯。它最大的好处是使项目全流程的逻辑清晰化：团队成员能快速读懂一个项目的定位、核心目标、影响结果的主要因素和关键行动，以及它们之间的因果关系。一段时间的深入思考之后，团队成员的思维和技能水平快速提升，能够剔除大量无效或低效的工作，对核心工作则投入超额的关注，以更小的工作量换取更好的工作成效。

在团队逐渐熟悉了这种工作总结的模板以后，我取消了对各部分问题的格式化强制规定。因为此时团队已经养成对工作进行分析的思维习惯，可以根据自己的方式进行更发散的扩展思维了。同时，我又在工作总结中加上了两条要求：第一，讲出自己本月工作中的主要得失，以及本月自己学习的项目及所得；第二，总结当月所到市场有哪些独到的成功经验，可以推广到其他市场。

工作总结可以是一项官僚化工作，可以是一项任务和负担，也可以是有效提升自我的一项工具，这全取决于如何应用。有一位朋友的一句话，可以作为对工作总结的注解："总结的深度等于成长的速度，等于发展的速度。"

3.7 职场沟通的七个好习惯

人在社会中生存，就不免要经常与人打交道，时髦的说法叫“沟通”。不像生活中的沟通有天然的信任和默契，哪怕不那么注意方式也不容易产生误解，职场上经常需要面对相对陌生的人，需要更多技巧和规则。我在这方面犯过不少错误，于是也得到一些教训。归纳一下，主要有以下几条。

采用公认的概念和表达方式

每个人的成长和教育背景不同，说话的习惯也有所不同：也许同样一个词和句式在不同的人说来表达的是不同的意思，同一个意思不同的人会用不同的词语或句式来表达。通常，如果从事的是高度专业化的工作，这种情况较为少见——因为大家都会采用同样一套话语体系；如果沟通双方长期在一起工作，即便采用不同的用语和沟通方式，往往也能理解对方的意思。但如果是经常和不同背景的而且是陌生的人打交道，就要注意自己想要表达的和对方接收到的信息是否一致。解决这个问题的要点之一就是采用公认无歧义的概念和表达

方式，尽量不用带有明显个人色彩、时代色彩、地域色彩的词语和句子；此外，不对专业外的人用专业性强的术语，不对年纪大的人用网络语言或者词义发生过改变的词汇等。

采用直接而正面的句式

避免歧义的另外一个要点是采用直接而正面的句式，如陈述句、祈使句等。职场沟通中有几种句式的使用要非常谨慎，不仅容易产生歧义，而且可能伤害对方的情绪而诱发矛盾。这一类最典型的就是反问句：人们用反问句往往是为了强调自己的原意，可面对理解力不够强的沟通对象时，反问句经常会让对方完全相反地理解自己想要表达的意图；而且无论是谁被反问的时候，都难免产生被冒犯的情绪。当意识到这一点以后，我几乎从来不用反问句来表达与工作有关的内容，哪怕是面对下属。同样容易引起误会的还有较为隐晦的比喻、双关、谐音、反义等句式或修辞手法——这些语言技巧经常在表达幽默感的同时也带来了对沟通内容的误解。采用直接正面句式的另一层含义是不要因为自己的情绪而有意无意过于强调或压抑自己想要表达的意思，不管哪种都不利于理性有效的沟通。

不过度揣摩对方的立场和意图

除了表达错误，沟通中还容易出现理解错误。最常见的理解错误

原因之一是思考对方的“话外之音”：当对方表达某个意思的时候，下意识地去想他是站在什么立场说这件事的，想要达到什么目的等。在人际关系复杂的职场，这不失为一种自我保护的有效方式；同时，我们应该意识到：职场上的沟通大部分时候没有这么复杂，对方想要表达的仅是其表达的意思本身。过于频繁地揣摩对方的立场和意图，容易让自己陷入一种不信任和孤立的心理氛围，并引起大量的误解；而就事实本身进行沟通，往往会让自己更轻松地获得更多人的信任。退一步说，即便对方和自己之间缺乏信任，那么我们也只在心中揣摩对方的立场和意图，而沟通过程中还是应该就对方沟通的事实本身给予回应——否则自己就成了那个心机深沉的人了。

规避通知和任务下达过程中的错误

理解错误还经常出现在接收上司信息的过程中。很多时候boss想法跳跃性比较强，表达的时候未必清晰有条理，可能再啰唆一点夹杂一些无用信息，就会让接受指令的下属一头雾水，或者自以为理解了上司的意图而实际上偏差很大。事后执行错误的话，上司不会承认自己没说清楚，只会责怪下属理解错误或执行不力。受此启发，我在给下属传达通知或布置工作任务的时候力求做到：第一，一次只沟通一个主题；第二，用明显的数字体现条理；第三，采用文字或书面形式。而接收上司通知或任务时，最好能够在沟通完毕后确认一下对方

的意思，如："×总，我没理解错的话，您的意思是要求我/通知我：第一，……；第二，……；第三……是这样吗？没问题的话我就按这个去执行了/通知下去了。"

谨慎处理越级和跨部门沟通

无论是对上还是对下的越级，都是职场中的忌讳。对上越级沟通，会让自己的顶头上司暗生不满，尽管顶头上司对他的上司的意思不敢违抗，但可以对越级沟通的下属暗中设置阻碍；此外，也许上司的上司会出于某种原因暂时利用一下越级沟通的员工，但内心会对这一类员工产生严重的不信任。而对下的越级沟通，会损害直接下属的权威，打乱其部门内部的权力结构和工作部署，影响整个组织的管理架构，从长远来看，弊大于利。因此，我认为：即使万一要对下越级沟通，也最多限于必要时单向了解一线情况（只倾听不表态），除紧急情况外不可越级发布消息或任务。而跨部门的沟通需要注意的是方式方法，除非长期合作已经形成习惯，那么需要外部门协调工作时，最好通过对方部门的负责人传达工作内容而非直接安排等。

对负面信息有效过滤

任何公司内部都无时不在流传着一些负面或无用的信息，公司

投资项目失败、不利的市场变化、高层的政治斗争、各种绯闻八卦谣言等。大家都不想被同事当作大嘴巴，或被领导视为整天抱怨传谣的刺头，但也不愿意被人视为永远政治正确的公司活动布告栏，因此处理这些负面信息的技巧非常微妙，有几条原则可供参考。对下属，听而不说：听是为了了解下属的真实想法——他们往往以抱怨和谣言的方式表达；不说是避免扰乱军心，或在下属潜意识中形成对公司不满的暗示或鼓励。对平级，不听不说：在领导看来，平级之间传递的负面信息，只要听就是一种态度，更何况很多时候听了就不能不参与讨论和评价，所以不如干脆不听不问。对上级，过滤后说：对上级反映情况和问题是工作职责之一，有助于上司更好地把控全局，同时也有很多值得信任的上级愿意了解下属中的负面信息，因为有助于及早发现和解决问题，轻装上阵；但有时负面信息涉及上司本人或其较近的人，或者上司自己不愿意听坏消息，这个时候上传就要谨慎了。

说NO要及早

不善于拒绝的人最后总是会成为团队中的老黄牛：工作量最大却往往做的是简单无意义的工作，加班最多最辛苦却没有什么功劳。工作任务中有一类垃圾工作，指不得不做但是又不产生绩效、无助于成长而且耗费大量时间的工作。垃圾工作的来源主要有两类：一是领导看某人任劳任怨，而且发挥稳定靠得住，于是总是把大量日常工作交

代给他，而且总是忘记他的工作量已经有多大；二是同事偶尔会找某人帮忙做一些简单工作，一来二去发现此人非常乐于助人，于是帮忙帮成本分。等到深陷泥潭的时候往往已经难以抽身，因此拒绝一定要趁早。偶尔一次两次分外的垃圾工作不妨担下，但如果超过三次就要坚决拒绝。有效的办法是接到这类安排或请求时明确告知对方自己的时间安排及其中每一项的重要性，让对方知难而退。当然，这样做的前提是自己本身就有自己的计划——如果本来就无事可做，或者自己的时间安排一塌糊涂，那就怪不得别人把自己当工具使了。

总之，职场沟通以简单、明确、高效、无误为目标，以谨慎和客观为原则，至于具体技巧，还需要视具体情境而定。

3.8 允许犯错误才有优秀下属

我当市场总监那一年，带的下属中有十来个和我一样属于80后、大学毕业不久或者刚从基层工作岗位上抽调出来的年轻人。由于是创业公司，所以员工现有能力相对弱一点；同时公司迅速发展带来的很多新职位，让我们工作和学习的热情十分高涨。我始终相信年轻员工代表公司的未来，因此把很大一部分精力用来带这些愿意学习但是没有经验的下属。而其中，有一个非常重要的问题，就是如何处理下属的错误。

那年夏天，公司分配给我一名新下属小韩。小韩做过一线的销售，也有策划和操作营销活动的经验，是非常值得培养的市场推广人员。我让她在我的副手那里经过一个月的基本技能和工作流程训练以后，就大胆地安排她去操作浙江市场。这是当时公司最重要的市场之一：不仅因为经销商是公司老总多年的朋友，更因为有很多小经销商尚在观望，而浙江市场的成败直接影响到后续的招商工作是否顺利。公司领导建议我亲自操盘，但我考虑再三以后，认为当时团队已经初具规模，很多市场在同步推进；因此我本人不宜过多参与具体市场

操作，而应该全局把控，同时指导几支团队在不同市场的工作，同时用实际经历和案例教学来达到快速提升团队技能水平的目的。安排小韩操作浙江市场，一方面是因为兵力不够，因此不得不对新人破格使用，另一方面也是为了对小韩进行磨炼和考验。

在公司总部开营销会议时，我宣布小韩为浙江市场启动项目的项目经理，把浙江市场方案的思路和操作细节给小韩和她的团队伙伴作了详细的讲解，然后陪同他们与经销商见面敲定推进日程并对经销商公司的全体员工作了培训。然后，我就飞往下一个市场，把具体操作交给了小韩的团队，同时每三天远程听取汇报并给出建议。

过了一个月左右，方案进行到了核心的营销活动阶段，前期所有工作的成果，就要看这阶段营销活动所能带来的实际业绩了。这个时候小韩打电话向我求助，希望我前去支援。我告诉她，我会在前几场活动中到场给予支持和辅导，但是："你是项目经理，你对这个项目的结果负最终责任，所以有关项目的最终决策权在你。我到场以后，做什么由你来安排，我会扮演好我的角色，也会给出我的建议，但你要记得你才是导演。"

活动前一天我到达后，才知道她对活动方案作了重大改动。原本我设计的方案是要2~4组客户参与，她安排了7组客户参与。我到达活动现场的时候，她已经把所有的准备工作做完，很兴奋地对我说："老师，我想了想，一场活动2~4组客户效率太低，活动场次会很

多，成本太高，员工的工作量也太大，我调整成一场活动7组客户，这样可以加快进度，而且有可能一场活动就出现很高的销量，员工一定会很兴奋的！”

我听完以后，心中一丝苦笑：2~4组的安排是我在其他市场经过上百场活动试验出来的最优数据，高于这个数字的话，就容易失控或冷场。我当时就有一种直觉，这场活动可能会失败。同时，我觉得小韩有主动思考和创新的意识，让我欣慰；而如果她能通过一次失败来更深刻地理解市场，那么这比一场活动的销量更重要。于是，我就笑眯眯地说：好，你说得很有道理，我听你的，就按你说的办（这句话几乎成为我和下属对话的口头禅，而下属回报我的就是坦诚的沟通和不断令我惊喜的创新）。

活动过程中，我、小韩以及所有的工作人员全力以赴；但由于参与客户太多，超出了我们的掌控能力，出现了冷场。活动结束以后，统计得到的销量不足预期值的1/5。所有的工作人员都垂头丧气，而小韩更是着急得快哭出来了。我看到这种情况，赶紧让所有的人停下手头的工作，召开了现场总结会。

我让小韩带着本公司的推广人员，经销商公司的部门经理带着员工，共同围成一个半圆，在半圆的缺口处放上一块白板。我站在白板旁边边主持边记录。第一步，我让所有人都为本次活动找一些成功的经验，为下次活动作积累。而实际我的用意是淡化这次活动的失败色

彩，让所有人都能以更积极的心态来看待这个结果。同时，这样可以避免经销商对小韩可能产生的不满，减轻小韩下一步工作的压力；第二步，我让所有人就自己所负责的工作找不足之处，当然其中也包括让小韩找到自己的决策失误之处。而此时，所有人的注意力集中到了如何改进自己部分的工作，而非对既定结果无休止的问责。而我做这些的主要目的，是让小韩今后能在这个市场更好地合作下去。

回到酒店，我泡了一壶茶，把小韩叫过来，仔细地跟她讲了讲方案的核心思路，为什么我设计2~4组客户参与，为什么7组注定会失败。当然，我更多的是告诉她，为什么我会让她放手去决策，为什么明知可能会付出代价，但仍然要维护她作为项目经理的职权，更重要的是，为什么这次错了但是下次还是要大胆地去尝试。关键原因只有一条：因为我希望她以后能成为新的领导者。

小韩又感动又不好意思，作了非常深入的分析总结，也对接下来的工作提出了很多有价值的想法。最后，她问我：老师，那这场活动做砸了，浙江市场的业绩任务和你这个月的全局指标怎么办？我说：浙江市场的指标，我仍然相信你可以完成。今天活动的失利，你用后面的超额完成补回来，我们还有时间。至于全局，你更不用担心，这个压力我们团队一起来承担。然后，我给一些较成熟市场的负责人打电话，告诉他们：浙江市场出了一点状况，整体业绩的差额需要他们分担顶上。尽管这并不容易，但所有的人都很痛快地接下了这个任务。因为，在他们成长的过程中，也是团队的其他伙伴顶住任务压

力，给他们赢得了试错和创新的空间。

后来，小韩成为了我团队中最优秀的市场操盘手之一。经销商点名要她对本市场进行指导，她的年薪也一路飙升。当年，就凭借这种管理和辅导的思路，我迅速地带出来一支激情善战的市场团队。这些优秀的市场人，现在也都逐渐成为一方大员，而公司在创立首年就迅速跻身行业前列。

分工、授权、教练，这是让团队整体提升的不二法门；但管理者最难克制的，就是看到下属事情没做好时自己亲自顶上的那种冲动。真正要让团队成长，需要让团队成员去做处于他能力范围边缘的事情——这样也许有风险，也许短期效率不能达到最佳，但这才能保证团队成员持续处于学习区。也许和自己亲自做相比，完善和补救下属不成熟的工作需要付出双倍的代价，但赢得的是随着时间越来越强大的团队和自己更多的思考时间。这是关注点从“手头事”向“未来人”的转变，更是从事务型管理者向领导型管理者的思维转变。

3.9

时间的月光族

前几天，一位朋友告诉我他辞去了咨询公司的工作。我最初很不解，因为无论从行业、收入、职业发展等角度来说，这都是一份非常不错的工作。我问他为什么，他告诉我经常要一天工作十六小时，回到家以后累得什么都不想干了，往床上一倒就睡着了。我一听，马上旗帜鲜明地表态：辞得对！

放弃这样一份工作的理由太多：健康、私人生活、情感、家庭、精神压力，等等。当然，人各有志，或许对于有些人来说，为事业放弃一部分其他生活追求也是值得的。不过，即便纯粹从职业发展的角度看，这样的路径也未必是最佳的选择。

职场本质上还是一个交易场，每个人用自己的工作价值去换取自己想要的东西：无论是薪资、职位，还是机会、平台和资源。工作本身只是完成交易的过程，而只有不断地提高自己的价值才有可能换得更多的东西。一个好的企业会关注职员的职业发展，因为职员工作价值的提升能让双方都从合作中得到更大的好处；但归根结底，企业更关心的还是员工眼下是不是把所有的价值都放在了交易台上——任何

一家企业都不愿意付出100分的代价，却只换回员工80分的努力。

因此，人的职业发展或事业发展，需要用眼前的努力创造功绩，积累经验，而获得一步步前进的发展；同时，也需要开阔视野，学习新知，为未来到来的机会作准备。不过，这两种成长的方式效果大相径庭。对于自身价值的提升来说，专注于眼前工作本身是让自己更为熟练和细致的有效方式，却未必能让自己产生质的提升。最有价值的成长不仅仅在于把自己的本职工作做得尽善尽美，还在于从更深层次、更广视野、更高角度来审视自己的工作，实现思维格局的提升。一个销售明星未必能胜任营销总监，一个再熟练的出纳也未必能成为真正的财务高手，原因不在于基础工作的好坏，而在于思维平台的不同。

为什么这种跨越式的成长在日常的工作中难以得到？因为任何一个组织都倾向于把团队成员安排在他最擅长最熟练的岗位上，这就决定了大部分人的日常工作都是重复性的。一个人始终在做自己已经掌握的事情，只不过是熟练度从70%到85%，再到100%甚至120%，又怎么能真正超越自己现有的境界呢？脚踏实地还要仰望星空，要实现梦想，需要的不仅仅是努力工作，更是不断深入的学习和思考。

当然，这并不是说每日的工作不重要。现职工作是一切努力和发展的基础，而且学习和思考不就是为了做更好的工作、把工作做得更好吗？如果说一开始形成了好高骛远的习惯，学再多也没有用。我想

要强调的是，一定要保证分配一定的时间和精力在学习和思考这样长远回报的事情上，无论如何繁忙都不要被眼前的事务蒙蔽了自己的双眼，纠缠住自己的步伐。忽视眼前的工作，将失去发展的根基，一事无成或面临惨痛的失败；而忽略了长远的投资，则会像拉磨的驴一样终日劳苦却止步不前。

有一个经典的励志故事，叫“管道的故事”。大意是：村庄里两个勤奋而怀有梦想的年轻人，从很远的水源挑水到村里卖给村民并以此为生。所不同的是，A每天都尽自己最大的努力去挑尽可能多的水，而B却总是给自己留有余地。一段时间以后，A经过锻炼更强壮也更为熟练了，于是换了一个更大的桶来运水，而B也能运更多的水了，但仍然比不上A。很快，A积累了比B更多的财富。直到有一天，A累病了，挑不动了，却发现B似乎什么都没干，但是仍然有水卖。原来B在每天挑水之余，留下来一定的时间修建了一条从水源到村庄的管道，而管道修成的那一天，他再也不用挑水过活。虽然A暂时仍然比B富有，但未来两人的命运已经拉开了差距。

这个故事给了我很深的震撼。尽管每天努力工作（挑水）是必不可少的，但真正的职业升级在于换一种完全不同的方式来做同样性质的工作（挖管道），而仅仅靠把现有的事情做得更完美（换一个大桶）只能换来现状的略微改善，实际上还是在延续此前的生活而已。

我第一次看到这个故事是在一本关于投资的书上。投资最核心的

是控制自己的欲望，推迟享乐和满足的能力。以此为基础培养出留出一部分钱为明天而投资。而为自己的职业发展所作的时间投入和金钱的投资遵循着一样的规律。我们都知道金钱花费上的“月光族”未来将面临严峻的财务状况，却没有想过时间和精力上的月光族将面临怎样的职业窘境。把所有的时间和精力都花在眼前的付出和回报上，丝毫不为未来的发展作准备，这和每个月花光所有收入不考虑积蓄的生活方式有什么区别呢？

更有甚者，一些人已经不仅仅是花光所有的时间和精力，甚至是在透支未来，做时间上的“卡奴”。他们把本应花在生活其他方面的时间全部用在眼前的工作上，完全不去想未来自己要加倍偿还。金钱上的借贷消费流行过很长时间，它的后果已经众所周知了，但时间和精力的借贷消费所带来的危害还不为人知呢。

难道说勤奋工作，为自己的目标和梦想而努力是错的吗？对不起，好的动机未必能保证正确的行为。一个真正为自己负责的人，应该有足够的理性和控制力来约束自己的行为，不仅为今天而奋斗，更为明天而探索。屈从于眼前的工作压力，沉迷于短期的成就和回报，这不是为梦想而投资，而是消费欲望的表现。奋斗带来的成就感和回报就像一艘游艇，而购买这艘游艇的货币就是自己的时间和精力：为了梦想中的游艇而储蓄和投资是值得赞许的，而贷款购买就会带来麻烦。

也许会有人觉得，忙碌不是自己选择的结果，而是环境所迫。在这种情境下，人要想为自己赢得一点用于投资未来的时间，有一个非常简单的办法：用钱来换。就像管道的故事中的B青年，情愿少赚一点钱，就为自己赢得了修建管道的时间。如果你的工作是销售这样考核绩效的，那么自己选择退一步，少做一单少赚一点就好；如果你的工作是无法自己调控强度的，那么最多像文首提到的那位朋友一样，换一个就好。当然，换回来的时间是用来投资的，偶尔也可以用来消费，但绝不应用来浪费。

我始终相信，人永远拥有选择的权利，所谓的迫不得已只是自己不愿意付出代价而已。道理并不复杂，但并不容易做到。没有别的原因，只不过是用理性克制自己的欲望太难了，尤其是当欲望戴上一顶勤奋工作的美丽的帽子的时候。



第四篇

你的弱点才是真正的陷阱

担心在职场之路上一脚踏空，跌入陷阱？靠谨小慎微提防别人是没有用的。陷阱不容易被发现，是因为藏在最隐蔽的地方，那个地方就在自己身上。踏空的地方，都是自己的误区、盲点、偏见、下意识等所投射出的影子、镜像。自己过得稀里糊涂，可别怪世界险恶。



4.1 职场小说为啥不靠谱

不知从什么时候开始，职场小说开始流行起来。很多小说是由历练多年的职场高手写就，虽然隐去了真实的人物和故事背景，但写的是真实的世界、真实的人生。读这种小说，像有一个前辈用自己的人生经历来启发自己，能让人虽未经历却能感知，提前触摸一些或明或暗的规则。从故事中学道理，相当于用别人的经历来填充自己的经验，不失为一个好办法。遗憾的是，职场小说中更多是坐在电脑前用想象力编织出来的情节，让人啼笑皆非。它们不应该叫职场小说，它们是披着职场小说外皮的韩剧剧本。不需要多么深厚的职场经历，只要在真实的职场中摸爬滚打过一段时间的人，都难免怀疑：作者和我是生活在同一个星球吗？但它们也同样吸引着一些对职场抱着不切实际幻想的新人，并且让他们更加相信自己的期待是有依据的。

这类职场小说中的一部分，主角都有着同样的形象：刚毕业的大学生，出身于中小城市不好不坏的中产家庭，家教严谨，学业良好，如果是女生（主人公女性居多）应该是相貌中上，不美艳但乖巧。性格也最符合家长们的眼光：三观正确，善良温和，但也懂得为自己打

算，不至于清高柔弱得像林黛玉一样。或许这样设定是因为这种形象最符合大多数职场人对自己的认知，至于大家自己实际上是不是这样就见仁见智了。

令人不解的是，这些乖孩子主人公进入职场以后的表现，不像大学刚毕业，而像正在幼儿园进修。他们/她们还没过试用期就敢连续迟到，跑到客户那里取文件去了半天空手而归，在办公室上QQ被领导发现，不小心就跟上司透露私事或者问到上司的隐私，受一点委屈就到卫生间哭还被上司看见，甚至复印个文件都能编错页码……而他们工作的地方往往还是管理规范的大企业！这让人不由得去想：这些公司的HR部门都怎么了？更神奇的是，这样的员工能在一连串的错误中像花朵一样被呵护、培育，逐渐成长和成熟起来，直到有一天终于破茧成蝶，居然比老同事更早升职。

也许这样的情节能给读者带来一点信心：他/她这样都能有机会，我作为新人比他/她还是强多了，就更没问题了。这是韩剧的思路。韩剧经常会用“平庸的主人公”来赢得观众的代入感，但是真实的职场远非如此。低级错误不是智商和能力的问题，而是习惯和态度的问题。如果一个职场新人脑子笨一点、反应慢一点、业务能力差一点，上司都可能有耐心慢慢地培养，毕竟大部分下属都是平凡的；但对于给人感觉“不靠谱”的员工，上司和前辈会在一两次教导以后就迅速地失去耐心，直接放弃。不是职场太残酷，而是上司和前辈也有自己

的工作职责和压力，不能陪着新人不靠谱下去。

如果一个刚走进职场的新人真的像小说里一样把自己当未成年人，觉得“普天之下皆我妈”，他/她的下场一定是被迅速淘汰或者边缘化。升职的机会就更不用说了。且不说公司会不会因为一个一直不靠谱的新人一两次表现优秀就提拔他/她，想一想职场中竞争的局面就能想象升职不像想象中那么容易。职场里永远不缺聪明人，也不缺勤奋的人，想脱颖而出当然是好事，但也要想一想凭什么超过其他既聪明又勤奋的人们。运气是不可能一直发挥作用的，一个会在简单的事情上犯错误的职员，不太可能在更重要的事情上表现出优秀的品质，就像一个四级考不过的学生，怎么可能蒙得过专八呢？现实生活中可是没有“主角光环效应”的。

在小说中的主人公的视野中，同事中充满各种钩心斗角心怀叵测或者猥琐卑劣，总之不好相处。但上司总是好的，水平高脾气好，而且耐心给下属辅导。当然也有时候自己的顶头上司是一个极品，不过这个时候更高级别的领导总是温和沉稳、和蔼可亲的。

一个人自己是什么样，眼中的世界就是什么样。职场中没有绝对好相处的人也没有绝对不好相处的人，完全取决于自己怎么看。但若一个人感觉到身边所有的人都有问题，那一定是自己出问题了——要么自己攻击性太强，换回的是身边的人对其他人都很友善却唯独对自己抱有恶意，要么自己过于敏感脆弱或挑剔，把谁都看作怀有恶意。

而小说中这样的“好上司”，则更不实际。这并不是说现实职场中没有好上司，恰恰相反，我相信职场中的管理人员大多数都是称职、有责任心并且关心下属的。只是，现实中的“好”和小说中的“好”往往不是同一个含义。什么样的管理者是好的管理者？首先应该是有能力带领团队完成承担的任务，同时还要能有效地激励和培养团队，让每名团队成员处于相对较佳的状态，让所管辖的部门更高效地运转。这个要求压力可不小，因此实际上大部分的管理者未必能表现出足够的耐心。而小说主人公心目中的好上司第一条标准就是：脾气好性格好，至于他能给自己带来多少职业上的进步，反倒成了次要的。

现实中即便有耐心的上司，也未必有很多的时间和精力分配在关注一个新人上。我自认算是一个不错的上司，但对于进入我团队的新人，我也不会投入太多的关注，而是交给一个比较成熟的下属去辅导，等新人完成基础训练以后我再视情况进行培养。对于犯低级错误的员工，我也没有太好的脾气去谆谆教诲，因为我相信大家都是成年人了，应该懂得基本的做事方法并且对自己的行为负责。当然，这样的管理方式还是会让一些人不满的，对此我只能说：我努力做好的上司，但我并不想做好的幼儿园阿姨。

小说主人公不仅在公司内备受青睐，在客户那里也总是顺风顺水。他们总是能刚接受完培训就愣头愣脑地背上资料跑去客户那里——每次看到这种情节我就在想他们的销售经理脑子跟HR一样坏

掉了吗，要知道不成熟的销售人员对市场造成的伤害远大于可怕的竞争对手——然后凭借自己的“真诚”打动了客户（要么靠的是坚持不懈的守候，要么靠的是对客户私人的关心，等等），获得了一个展示自己的机会，最后居然就拿下了老销售人员多年束手无策的堡垒。

我十分理解这是情节需要，但我还是得说：这对读者的误导太严重了。主人公们所做的都是销售人员最基本的工作内容，绝无可能他们的前辈居然没想到，竞争对手也没想到，把这么好的一个机会留给一个新人来把握。而如果一个客户能这么轻易被打动，那他们也太缺乏经验了。

如果主人公面对的是一个采购人员，那么这个采购应该被开除了一万遍。要知道，现实中的采购对销售人员采用的技巧可能比专业的销售更精通——我曾经听一位做销售的前辈说过，他们请退役的老采购给销售人员培训，培训的题目叫作《玩死销售的三十九个大招》。如果主人公面对的是一个企业的高层管理者，而这个高管这么容易被影响，那这家公司也早就被骗了一万遍了。退一万步说，突破第一层防御到最终达成销售还有十万八千里，并不像小说中描述的那样，获得了一个展示的机会，拿下单子就顺理成章了。

最让我不可理解的是，很多职场小说都不由自主地带有言情小说的气息，好像不搞一点办公室恋情故事就不完整。一个人的社交要匮乏到什么程度才会不顾一切后果地在自己的工作圈子里发展私人感

情？对于很多人来说，工作和爱情都是人生中非常重要的组成部分，既然如此，就绝不应该把这两件重要的事放在一起，让它们产生相互影响的机会——因为到时无论选择哪个放弃哪个，都是难以承受的损失。我们不排除极个别爱情事业双丰收的双宿双飞的例子，但绝大多数办公室恋爱的最后都不是浪漫故事，甚至也不是悲剧，而是一场狗血的闹剧。

最现实的问题之一是：两个恋人在一起工作固然听起来很美好，可是分手以后怎么办？前恋人对对方的感觉最不可能的是从恋人变成朋友，而最有可能是：1.恨不得把对方扔到江里去，2.最好一辈子不要再见面，3.留有余情恋恋不舍。想一想带着这样的情绪去面对一个每天都要一起开会、对接工作、合作项目的人，还要面对似有似无的八卦会是什么感觉，就能理解为什么办公室恋人分手以后的结果往往是双双离职了。

当然，有些人更幸运一些，只需要在事业和感情中放弃一面。比如原本融洽的搭档成了恋人，却发现工作中的默契到了感情中却变成无法忍受的性格冲突，最终不得不回归到原来的状态。或者，为了避免以上各种不愉快的结果，在恋爱之初就有其中一方放弃现在的工作，另谋高就。这已经是最好的结局了。

无论是公司领导还是同事，很少有人希望在工作视野内看到一对恋人甚至夫妻，他们会不可避免地质疑当事人的专业性，揣测他们是

否会因为特殊关系而产生的利益同盟影响工作上的判断。当恋爱双方有一人职位较高时更是如此。无论感情是否顺利，它都一定会影响事业或被事业影响，因此除非下决心放弃其中一项，否则还是不要轻易尝试为好。

4.2 核心员工与边缘员工

无论我们是否愿意接受，都必须承认一个事实：在一个企业中，员工与员工之间是有分级的。这种分级并不是指由于职位不同而产生人与人之间的等级，而是指同样一批员工，却在收入、机遇、福利、晋升方面表现出明显的差异。如果一个勤奋和一个懒惰的人出现这种差异，丝毫不让人奇怪，可恰恰在每一家公司里都有一些员工能迅速地得到企业的重视，而另一些同样聪明同样努力的员工，为企业也作出了很多贡献，却始终默默无闻。这是一种不公平吗？如果从员工自身的付出和回报看，似乎确实有些不公——凭什么那小子就那么幸运；但如果把自己拔高一层，站在企业管理者的角度来看，这又是一件顺理成章的事情。

无论管理者在下属面前表现得多么一视同仁，他都不会真的给每个人同样的机会，至少不会在每个人身上投入同样多的关注。这个秘密，他永远都不会说，但是他会默默地在自己心中把人分成不同的类别，对他们的未来抱有不同的预期，然后让时间来验证他的判断。一旦自己被划到“没什么培养前途”的那一类，甚至根本就被忽略掉，

那么可能你再努力表现，成绩也不被人看见，前途可想而知；而有一小部分员工，则不断地因为业绩获得表扬和奖励，在做错事时也会得到技术上的指导，有什么展现自己或培训学习的机会也都轮到他。这绝非危言耸听，我自己在管理每一个团队时都有一些人是我特别关注的，我会用心考虑他的职业发展、他的技能地图，有意识地让他得到成功和挫折的机会来获得成长，帮助他得到团队其他人的认可，等等；但是也有一些员工，我仅仅能记住他们的名字，当他们不犯错误的时候我永远想不起来他们。其他的管理者不会告诉你，但其实他们和我的想法一样。

在管理者心中，似乎有一个嗅觉灵敏的雷达，能快速地从员工中分辨不同的人："嗯！他就是这种人！"或者"他不行，他是另外一种人。"他们甚至都没有意识到自己已经产生了这样的想法，而即便是客观量化的选拔系统，也会不知不觉中受到这种潜意识的影响。在很多时候，对人才的分类甚至在面试时或者试用期就已经完成：某一部分人是作为接班人培养的，还有一部分是未来的中流砥柱，剩下的则是庞大的分母的一部分，不客气一点说，就是炮灰。这种甄别人才的办法当然有很大问题，但我们阻止不了人们会继续这么想。因此，与其抱怨，不如好好思考一下这种潜意识反应中暗含的标准是什么。被认定成"这种人"，就是一个企业中的核心员工，那么到底核心员工是一些什么样的人?

最基本的一条规律是：核心员工总是出现在核心业务部门。所谓核心业务部门，就是指主宰一个企业盈亏的经营项目，而其他的部门都是作为它的补充或者为它服务的。简单一点说：你所在的企业最主要靠什么赚钱？未来的管理者——无论是未来的高层还是中层——当然应该是最熟悉企业的核心业务的。岗位分工的差异是很难通过个人的才智和努力来弥补的，如果在工厂里做财务，在高科技企业做行政，在销售型企业管采购，获得关注的机会自然会少一些，即使能力再强，也只是一个更优秀的配角而已。在公司高速发展时，自己会是最后一批得益者，而如果经济不景气，最先受到冲击的就是这些与利润关系较小的部门。

大部分企业的核心业务部门是销售，但也不尽如此：例如看重研发的高科技型企业，或者法律、金融、咨询、审计等高智力服务业，以及物流、设计等专业性较强的行业等，在这些行业中，专业岗位可能会比市场类岗位更为核心。不过，掌握一些营销的能力始终是成为核心的有利条件：有影响力的人不仅要自己成为专家，还要善于让他人认同自己的想法，让更多的人和自己朝着同一个方向的目标努力。对于新人，如果有机会，当然应该选择以自己擅长的专业为主营业务的公司，而要拥有这种选择权无疑对职业技能有更高要求。没有特别明显的专业能力的人，就需要在工作中去寻找自己的位置，并且抓紧时间学习。要从非核心业务部门跨越到核心业务部门固然需要学习新

的技能，留在原部门也绝不可放松，因为非核心业务部门只有最顶尖的一两个人才能被看到价值啊。

从更广阔的视野来看，“核心”更体现在自己现有及未来的能力倾向与公司的战略和方向保持一致；立足核心业务部门及核心岗位都是这一原则的具体体现。即便在同一行业内，甚至在相似的运作模式的企业之间，战略方向、业务方向都会表现出较大的不同。选择一个与自己合拍的企业，或者调整自己去契合企业的节拍，会让自己的职业发展事半功倍。例如我所在的行业，有的企业倾向于用系统营销方案和推广团队来占领市场，有的则认为加强渠道经销商的管理素质更为重要，还有一些则乐于用各种层出不穷的促销手段，把短线打成长线。无论哪种风格，都一定有它内在的逻辑和存在的道理。只是作为职业人，就一定要明白自己的能力在哪个方面，再去选择合适的企业，以保持优势成为核心。职场新人则可以在选择自己企业的同时就选择自己的发展方向。和在游戏中一样，要知道自己玩的是什么角色、明白自己处于一个什么样的团队、面临着什么样的任务，再选择自己的属性点和技能点怎么加，职场也是一样。

在大多数公司，核心员工——现在的和未来的管理层和业务骨干，都是来自内部培养而非引进人才。一方面，在高度规范的、保护双方利益的人才市场机制建立起来以前，在中国企业中，忠诚度和信任感本身就是甄别一名雇员是否有资格成为核心的标准；另一方

面，在同一家企业待的时间足够长，才可能真正地理解这家企业所在的行业、业务模式、发展历史、战略方向、企业文化等显性或隐性的特征，也才能真正更好地发挥自己的才华，作出核心应有的成绩；此外，只有自己持续地在同一领域不断积累，才能培养核心优势形成突破，在能力上脱颖而出——在优秀人才竞争如此激烈的今天，凭什么相信自己短期的学习就能超过别人长年的积累呢？当然，人在职场不可能从毕业到退休“从一而终”，但相对的稳定还是至关重要的。

与核心相对的，是边缘。边缘员工往往要么是根本就不具备什么核心能力，本来就只能做一些低水平无技术含量的工作，要么则是自己的核心能力无法得到转化成为核心优势。难以理解的是，这种局面很多时候是由当事人自己选择的。不知为何，很多人本来完全有可能在核心业务核心方向上做得更好，但偏偏要坚持留在一个收入和职业发展都更不利的部门——而非核心部门的工作量，不一定比核心部门小。我看到很多聪明而有才华的人去做了前台接待或行政小弟，要么无聊到死，要么累得要死，不断抱怨却又不肯转岗。我并不认为这类工作都没有价值，确实有很多人天生适合做辅助岗位，也有些人不把职业成功当作人生最重要的事。但我绝不相信所有作出这种决定的人都是出于职业梦想或人生选择，于是只好恶意地揣测：这是因为很多人可以承受体力上的辛劳，却无法面对精神上的压力。另外还有一些人，则不断地在行业、岗位、公司之间跳来跳去，在自身的职业发展

上缺乏内在的连续性和积累性，在与企业和同事的磨合上也无法建立真正的了解和信任，这样的话也难以避免能力虽强，却总和老板有隔阂，无法成为核心的局面。

无论哪个行业，都会有一条核心的价值链，把不同环节的利益体串在一起，并最终让整个行业像一台机器一样运转起来。在这根链条中，有一些部位是整个行业运转的关键动力，有一些是辅助动力，还有一些则纯粹是为了保养这根链条而存在的。无论是新人还是老鸟，看懂了这根链条就有成为核心的更大机会。因此，能否成为核心更大程度上是一个视野的问题，也是一个选择的问题，却未必是一个能力问题。当然，并不是每一个人都愿意成为被领导重点关注的人，平淡和平凡未必不好；不过，如果自己真的有这样的欲望，就不能不思考这些问题了。

4.3 捷径有时是弯路

小林是我的学弟，他刚毕业进入一家民营公司的时候，对这家公司赞不绝口：权责分明、作风开放、氛围融洽，很有现代企业范儿。可几个月以后，他开始有了一些怨言，抱怨公司处事不公。

在部门工作一段时间以后，他对流程逐渐熟悉了，越来越得心应手。他的工作，需要和某位同事A合作。可是，他发现这位同事就是“不靠谱”的代言人：交代给他的事总是唔唔唔地答应，回头问他肯定没办；有急事需要他，却经常联系不上；甚至上班时间都不干正事，在办公室串来串去，或者干脆不来上班。这样给小林的工作带来了很大的麻烦，小林为了不影响到自己的工作，不得不把他分内的也给做了。

小林忍耐一段时间以后，跟他谈了几次，都被对方态度客气地打哈哈给挡回来了。小林去跟自己的领导反映，领导也只是不痛不痒地安慰一下小林，告诉他自己知道了会处理的，让小林好好工作，不要计较太多之类的，却没有给出什么解决的办法。不管想什么办法，A就是依然故我。而最后考勤也好，业绩评定也好，A却没有受到任何

惩罚甚至批评。更让人憋气和纳闷的是，好像所有的同事对这件事都习以为常，反倒是小林自己显得大惊小怪了。

小林跟我聊这件事的时候，愤愤不平。我思考了一下，问他："你有没有了解过，A是不是有什么关系背景？"小林愣了一下，问我："你是指他是公司高层领导的什么人？"我说："不对，公司是追求利润的，即便是领导的什么人也不可能这样纵容。我的意思是他是不是掌握了什么重要的客户关系或者外联关系？"小林若有所思地回去了。又过了一段时间，他告诉我，果然A和某行政部门负责人关系密切。

小林的心态还算比较好，了解了这个事实以后就释然了。他说，就当公司养着A是为了维护这个关系用的，单凭这个关系本身，对公司而言价值就高过一名普通员工了。平心而论，自己虽然做的工作多，要说起对公司的贡献，还没有A大，自然没有什么不平衡了。我告诉他，能从对公司的价值角度而不是单纯从公司制度和分工的层面来思考，说明他已经具备一个管理者应有的思维方式了。

商业社会是一个相当公平的地方，只是这种公平未必以我们熟悉的方式体现出来。像小林遇到的这种事情，连灰色地带都不算，只是企业内部的岗位分工而已——对于企业来说，维护各种外部关系本身就是经营行为的一部分，雇用在这方面有明显优势的员工，为他安排一个岗位并支付报酬，这是理所应当的事情。很多企业中都有这样的

人，看似游手好闲无所事事，但实际上却能处理好很多其他人处理不了的问题。这是他的工作职责。

相对于这种比较典型的情况，职场中还有一类不那么明显的“关系员工”。例如，在团队中，每个人的工作性质和工作职责都是类似的，但某一些人因为拥有与客户或者其他方面的外联关系，在工作中具有一定的优势：取得成绩相对容易一些，管理者也会下意识地因为对他有所倚靠而更加关注。这种情况更为多见，因为无论是谁，如果发现自己原本的亲缘或社会关系对自己的工作有帮助，都会自然而然地应用到自己的工作中来，既为公司排忧解难，也为自己赢得竞争优势。

实际上，将自己私人的关系带到工作场合来，是需要非常谨慎的。这种工作方式的好处自不待言，但其中所包含的隐患，却不是人人都能看到的。如果采用某种方式能用比较小的代价获得比较有把握的成功，人自然会倾向于反复使用这种手段。一个人的行为方式首先会对自己产生潜移默化的影响：行为会形成习惯，习惯会影响思路，思路最终又会决定行为，因此人的行为会自我强化，人对自己的评价也会自我实现。当私人关系介入工作场合并为当事人取得优势后，它将逐渐占有更重要的位置。

这一方面是因为自己心理上逐渐产生的依赖，另一方面也与所在的工作环境有关。当团队发现某个人在某一方面有特殊优势以后，从提高团队工作效率的角度出发，自然会让他承担更多相应的工作任

务。同时，他的上级管理者和同僚都会逐渐在心中将他定位成“关系员工”，而让他在团队中的角色更加固化。

如果领导和同事虽然知道这名员工有一些有利于工作的关系，但并不因此而质疑或否定他在本职上的工作能力，这就是最幸运的情况。即便在这种情况下，“关系员工”也会因为被过多地在外联方面重用，而失去了在其他方面承担责任的机会，更不用说自己耗费的时间和精力成本了。经济学上机会成本的概念，同样适用于职场：一个人所拥有的时间、精力、学习力、能把握的机会都是有限的，将它们用于加强一个方面以后就必然无法同时应用于其他方面。这样下来，无论是因为自己的依赖和习惯，还是因为领导同事的期待和看法，强化关系在工作中的作用就会让自己越来越倾向于单一采用这种方式取得成绩，而必然导致其他方面，例如工作本身需要的基础技能，所得到的学习和锻炼不足，而无法达到自己所能达到的最佳状态。

当然，每个人都在不断强化自己某一方面（最多也是有限的某几方面）的能力和经验，同时无法在所有方面都做到最优秀。不过，“关系”即便得到强化，也无法成为职业发展的持续动力；因为它的优势只在一时一地有效，并不真正属于自己。这就是为什么即使在不涉及灰色地带的情况下，我也不主张习惯性地利用私人关系达到工作目标。这并不意味着它不道德，也不意味着它没有价值，只是运用时要谨慎。

一是要注意私人关系在帮助自己完成工作任务时扮演的角色是什么，是起到辅助的作用还是至关重要必不可少的。例如向行业专家朋友了解一下情况，让客户公司中的朋友帮忙引荐一下高层管理者，让擅长做PPT的同学帮自己美化一下报告，这样让自己的工作更有效率或更完美，都是无可非议的；但如果说是某项工作过分依赖于自己和某个人的关系才能完成，甚至那个人对于完成这项工作比自己还要无法替代，例如自己的某个亲戚是某客户所在地的主管领导，因为这层关系能源源不断地拿到订单，那么就有点过界了。

二是时刻提醒自己不要形成依赖。在工作中遇到了麻烦，又不适合向自己的领导和团队求助时，不妨看看自己身边的朋友有没有人能帮助自己。不过这种情况只应该出现一次：如果这种麻烦是偶然出现的，以后自然不会再有类似情况；如果这种麻烦反复出现，则说明这是自己工作中必然需要解决的问题，那么自己也自然应该学会如何面对。如果在这类工作中依赖外人，必然导致关键能力的缺失。

三是即便偶尔用到自己的私人关系来完成工作，也尽量不要告诉自己的团队，不要给其他人留下定见。克制住自己不知所谓的虚荣——从长期来看，给自己的领导和同事留下关系广泛的印象，对自己的职业发展有害无利。这样也同样可以避免团队仅仅把自己当作一个关系的桥梁来利用。

这些道理同样适用于其他可以帮助自己获得职场优势的捷径，甚

至包括自己的小聪明带来的先发优势——它们都可以利用，但一定要谨慎而克制。要理解“捷径”对我们的作用，我们更应该理解：人一生中投入和产出的关系遵循两种不同的法则，一是社会法则，二是自然法则。前者例如学生的学习与考试，后者例如学生的耕耘与收获；前者可以临考突击甚至有作弊的机会，但后者没有任何讨巧的余地。在短期内的少数事情上，社会法则发挥作用，但它无法作用于大多数事情，也无法产生长效。最终发挥作用的，还是自然法则。有一句老话概括了它的内容：有耕耘，才有收获。

4.4 要做不可替代的人吗

有一年的夏天，我到某海滨城市出差，偶遇了一位同行小秦。同为市场人，有一种他乡遇故知之感。白天工作结束以后，我们相约去海边烧烤。几扎啤酒下肚，意犹未尽，又找了个茶馆喝茶。

我俩都是好交友的人，聊到夜深时已经开始推心置腹。当话题从工作心得转换到个人境遇时，这位兄弟突然一声长叹，正色对我说："哥们儿，你得帮我一个忙。"我连忙说："谈不上，你有什么事，直接说。"他一脸纠结地说："我的情况你应该也了解，这几年在我们公司，功劳苦劳都有：业绩从来不差，也从来没捅过娄子，没给领导添麻烦。这话不假吧？"我说："一点没错，你说的这几点可以说有口皆碑。"他接着说："那你说说，我从当上区域经理以后，就一直在这个职位上没动过窝。你帮我分析指点一下，为什么我工作不比别人差，升职就是没有我的份儿？"

作为同行，我很了解他和他所在公司的情况。他说的完全是实情。小秦算是他们公司的元老了，除了几位创业者以外，他就是第一批员工。公司开发第一个市场时，他就已经跟着总监冲到一线，两个

月下来大获成功，为公司打开了全局。后来，又成为第一批独立操作市级市场的市场专员。他做事风格严谨踏实，讲究细节，虽然自己独创性的策略不多，但是只要是上级安排下来的任务和传授的工作流程、方法，他总能一丝不苟地执行，绝不走样。

作为下属，这是一个非常优秀的品质。上司只需要明确目标和方法，传达到位，就再也不需要操心，只用等着验收结果。上司最喜欢的下属往往不是能力最强的，而是最省心的。因此，市场总监一直颇为信任小秦，遇到比较重要而难度较大的市场，他都会交给小秦。小秦也因此获得很多立功的机会，很快脱颖而出，被任命为区域经理。

事情后面的发展就有点不尽如人意了。过一段时间，原本不如小秦优秀的员工也逐渐成长起来，得到了提拔，成为区域经理。再过一段时间，这些同事们有一些又被提拔为大区经理，这时小秦还是区域经理。最近，当时和小秦一起去市场的某同事，刚刚被任命为片区总监，可小秦这时仍然是区域经理。在一家高速发展的公司，人才的提拔总是非常频繁和迅速，但往后就会逐渐地慢下来；如果此时慢一步，错过了最佳的发展时机，未来就会落后很多。所以，也难怪小秦如此纠结和焦虑。

我对小秦说："能力强、业绩好而得不到提升的原因是很多的。我先问问，你觉得领导不提拔一个人的理由是什么呢？"

小秦想了一下，回答我："我现在手底下也带着十来号人。从

我自己的角度看，有几种人难以得到重用：第一种是工作做得不好的人，这毫无疑问；而能力强的人中，第二种是能力强，但人品有严重瑕疵的人，不能信任；第三是对企业认同度不高，流动可能性大的人，不敢重用；第四是情绪化、不会做人，让人见了就不高兴的人，虽然可能能力强，但是确实有好事很难想到他。”

我笑着点点头：“你说得一点没错，这确实是阻碍发展的几个最关键原因。而且以我对你的了解，这几个死穴你都没有。所以你才更奇怪既然如此你为什么还没有得到提拔。我再问你一个问题，领导为什么要提拔一个人？”

小秦显然被我说中心事，有点激动地说：“提拔一个人，是因为这个人能力强，工作表现优秀，对公司有贡献；要不然的话，就是因为这个人善于钻营，会拍马屁。”

“意见不小。看来你认为你没有升职是因为马屁没拍到位。你所说的拍马屁无非是为了获得领导的信任和喜欢，那你觉得你们总监对你不信任不喜欢吗？”

小秦一下说不出话来。他的总监并不是一个好阿谀的人，而且最信任和喜欢的人之一就是小秦，所以说小秦说的这个原因是站不住脚的。而业绩和能力，虽然是升职最基本的必要条件，但看来也还不是关键。小秦悟到了点什么，郑重其事地给我倒了一杯茶，说：“愿闻其详！”

“为什么提拔一个人？合理的理由只有一个：因为这个人在新的职位上比在旧的职位上对组织更有利。站在管理者的角度看问题就会明白，提拔不是出于个人喜好，也不是为了奖励先进，而是一种管理行为；而所有管理行为的意义，都是为了使组织整体效率变得更高。

“所以，观察一个组织中人员的职务变动的时候，会发现职位高低并不是按照能力强弱的顺序排列的，而纯粹是根据组织运行时每一个职位的需要来确定的。换句话说，有的人也许能力不强，但某些原因决定他处于高位会有利于组织，比如他有特殊的资源；有的人也许能力很强，但如果提拔他以后，会对组织的运行效率产生不利的影响。”

听到这里，小秦若有所思：“你的意思是，提拔我以后，有可能让公司整体效益更差？难道我真的这么失败？”

“不是你失败，而是因为你在现在的岗位上会对公司的贡献更大。我问你，你有没有觉得公司越来越离不开你现在的工作？如果你提拔为大区经理甚至片区总监，你现在负责的市场怎么办？谁来接手？销量怎么保证？对于公司来说，把你留在现在的岗位上是最划算的。”

小秦有点恍然大悟的感觉，说：“你说得对，这确实是个关键问题。那你说说，我该怎么办？”

我接着说：“你现在的情况是，你已经成为了‘不可替代的

人’。这个定位对于普通员工来说是一种幸运，这意味着他的重要性和稳定的工作。但对于一个想要发展的经理人，这也就意味着下不去上不来。要想解决这个问题，你就得为自己找一个替代者，一个能把你现在的工作做得至少跟你一样好的人。你觉得谁可以？”

小秦思考了一会儿，说：“我现在的下属里面，小Z和小B两个人都有潜质。看来我要培养培养他们。”

“是谁不重要，重要的是你要有这个意识。我曾经总结过升职的几条必要条件，其中之一就是‘要有随时顶上的接班人’，有时间我再跟你慢慢聊。你先好好想想这个问题。”

我们聊到凌晨才散。三个月以后我听到消息，小秦的市场一分为二，由两位新任的区域经理助理负责；再过了半年，这两位助理同时升任区域经理，而小秦则直接被任命为片区总监兼大区经理。

4.5 你所面对的，都是你应得的

我工作中认识的一名国企高管，年纪轻轻四十岁出头就掌管了一个数百人的企业，几年来的苦心经营让企业发展蒸蒸日上。他精力充沛、行事果断、年富力强，初识的人都会很快感知到他身上的领袖气质。但和他相处一段时间以后，我发现他身为老总，总是在不断地处理突发事件或做事后补救工作，或者不断地想办法监督和推动团队执行任务，这显然不是管理者的常态。带着这个疑惑我开始观察他平时的工作。

后来我发现，他有一个典型的中国式管理者的思维模式：没有任何借口。当下属试图向他表达意见或解释理由的时候，他都会以这句话为潜台词将对方压制下去，由于他的权威和口才，下属往往是无话可说，只好回去赶紧照做。这种思维模式成为行为习惯以后，经常变本加厉地表现为拒绝或忽略下属的提议，有时候甚至先决策后讨论。这种习惯，我在中国企业管理者身上看到得太多了。

和我预想的一样，当我问到他团队的时候，下属们说："找领导反映情况的时候，肯定是有我们解决不了的问题了，但是去一次被骂

一次，谁还敢去啊？不如干脆不说算了。”副手们则说：“我看到公司发展的一些问题和机会，作为管理者当然要主动提出方案，但是每一个方案最后都石沉大海，甚至有时候我负责的领域作出了决策，都通知下去了我才知道，我还怎么工作？出于对企业负责，我也不能怠工，只好做好执行者，你说什么我就干什么，把活干漂亮点咯。”

这种局面听起来熟悉吗？对于下属，问题解决不了，又不敢说，只好藏起来慢慢发酵，到藏不住的时候，他只得亲自出马。对于搭档，意见得不到尊重，想法得不到实施，只好主动把自己从决策层下降到执行层。这样的结果，必然使团队更为被动，等着领导的指令再一丝不苟地执行（这已经算优秀团队），而不去主动思考。高高在上的独裁者则必须殚精竭虑，睁大眼睛看着公司不放过任何一个细节，亲自抓每一件事的落实。如果一不小心漏了一个细节，就要花费更多的精力去弥补，而分散精力的结果是出现更多问题，如此循环。于是，管理者必然疲于奔命，而公司的管理漏洞必然越来越多，最终只好主动或被动地收缩规模，回到领导者的掌控半径之内。于是，出现了中国民企“能人企业”做不大的规律。

另一个故事。我认识的一个年轻员工，年轻、聪明、有活力，做事勤奋。这样的员工当然人人喜欢，于是老总会主动给她很多机会，给一些有挑战性和学习机会的工作，让她更快地成长。事实证明，她学得也很快，教给她的东西很快就能掌握，每一次交给领导的活儿都

很漂亮。老总开始琢磨下一步给她升职，于是开始作一些外围调查，暗中旁敲侧击地了解一下同事和客户对她的评价。

当在同事中调查的时候，出现了一个很有意思的现象：越是职级较远的上级，对她印象越好，而她的直接上司和同僚们以及她带的新人们对她却颇有微词。老总猜测可能是因为嫉妒，于是接下来在客户中再作了一些调查。没想到客户对她的评价更出乎老总意外：客户都很认可她的工作水平和工作态度，但是能看出来都不喜欢这个人。

这种现象以前并不多见。为了对公司也对每个人负责，老总仔细地观察了一段时间她的工作，终于找到了原因。之前了解到的这名员工的一切优秀表现都是真实的，她确实聪明勤奋；但有一个明显的特点：严重情绪化。当她在工作或生活中遇到麻烦的时候，她最终能处理好，但是这个过程中她的不高兴会传递给身边的每一个人。当她受了客户的气的时候，可能在办公室迁怒于人，在市场上面对客户的时候，有时候也当着客户员工的面对客户直言不讳地指责。总之，她是一个任劳不任怨的人。

这样的能力加上这样的性格，给她带来的结果就是所有人都因为她的能力要倚重于她，但是不喜欢她。公司领导层当然不会这么小心眼，但是仔细考虑之下，还是很无奈地决定取消她的升职计划——客户不喜欢的人，不能承担更大的责任；员工不喜欢的人，不能担任团队领导。但是事情，还是要让她做的。也许有人相信，把事做好才是

根本，她最终也能通过自己的能力获得她的成就，但是在她不知道的时候，她已经错过了多少本属于她的机会？

这两个故事，很冤枉是不是？很可惜是不是？世界的运转方式就是这样的：没有任何一个人是主角，别人的感受和你的感受一样重要，而别人的感受同样也会对事情的结果产生影响。所以，当事情的发生和你希望的不一样的时候，想一想这是为什么。

我们对待这个世界的态度会以两种方式反馈到自己身上。第一种是你怎么对待别人，别人就怎么对待你。所以当你对别人斤斤计较的时候，别人也不会对你慷慨；你对别人恶声恶气的时候，别人也很难对你友善；你对别人藏私，也很难期待别人对你毫无保留地分享。另一种表现则不那么明显：当你用某种方式对待别人的时候，这种方式实际上形成了一种激励和引导，对方会逐渐地根据这种方式的引导来对待你。所以，当别人对你沉默，可能是因为你太多次拒绝倾听；当别人不敢对你委以重任，可能是因为你给对方留下不稳定的印象；当别人不断地使唤你，可能是因为你从来不会拒绝；当别人对你说的话总是抱有存疑，可能是因为你有太多次说过的话没有实现。人的命运会自我叠加，好的越好，坏的越坏，因为是自己早已选择了相应的逻辑。

英文中有一个由三个单词组成的句子，我认为解释了人在世界上遇到的大部分待遇：“You deserve it.”

4.6 明星如何陨落

人在职场，到底是不是把事情做好，努力成长，不断增强自己的能力就能获得好的发展？这个问题往往和“做事重要还是做人重要”这个争论联系起来。做好事情、提升能力是基础和根本，这一点应该没有太多异议，也不会有人质疑注意“做人”是锦上添花。我们要讨论的是，会不会有人在把事情做得很好的前提下，却因为其他因素严重地拖累自己。

我想起来我认识的一位同行，暂称Y先生。Y先生是一位营销高手，能力在公司内、客户间、同行中都广受认可，他也凭着他的能力和拼搏不断给自己创造出机会。我认识他时他还是一名一线代理店长，之后便听说他跳槽了，再见时他已经在短短几年时间内成为业内领先的一家公司的大区经理。后来我们又在同一个集团公司的不同子公司分别担任营销总监，经常一边竞争一边合作。在竞争激烈、看重业绩的销售行业，如此快速的晋升足以说明他的实战能力。后来我和几个他曾经扶持过的经销商合作时，也从经销商老板和员工的口中听到对他能力的高度评价。应该说，他是一个行业内的明星人物。但

是，有几件小事，可以说给他自己带来了不少麻烦。

有段时间，我们曾经为同一个经销商服务。三年前，Y先生作为业务代理开发该经销商的时候，市场才刚刚起步；三年后的今天，这位经销商实力雄厚，跻身成为省内前三，而且在周边几个市场中影响力颇大。客观地说，Y先生和这位经销商合作得非常顺利，成就了经销商的基业，也成就了Y的名声。后来，行业内逐渐有人议论，说这个市场完全是Y一己之力做出来的，经销商本人只是坐享其成。后来，又有传言，这个说法的源头，其实来自Y先生自己——因为Y觉得自己才是创造业绩的人，帮助这个经销商从零起步，自己的所得却远少于他所服务的经销商，心理不平衡，于是经常在外面发发牢骚。听到这些说法的时候我觉得Y未免有点心态不正：经销商赚钱是因为付出了投资和汗水、承担了成本，背后的代价岂是一个推广人员所能理解的？而且四处牢骚，口德也未免太差。但是，当时我也没有多想。

某个月回集团公司开例会，我从我老板的电脑里拷一些资料。回家整理时，发现其中有一段不小心夹杂在文件中拷贝过来的视频。我打开一看，是前文所述的经销商公司季度表彰大会的画面，视频开始时即是一段热烈的掌声，然后Y先生微笑上台，经销商寒暄恭维几句之后，递上一个信封，Y先生没有推托，接过信封放入口袋。视频到此戛然而止，全长不到两分钟。

看完视频，我像被一阵闪电击中，呆呆地坐了五分钟，脊背一

阵阵发凉。在很多行业都有这样的惯例：经销商在表彰大会上给本公司员工设奖的同时，经常会特设一个“特殊贡献奖”，颁发给对本公司销售工作有重要帮助的合作伙伴公司的员工，内容通常是一份表达心意的礼物。这段视频应该就是该经销商表彰大会上颁奖的一段。可是，为什么这一次的礼物是一个信封？为什么这段表彰大会的视频无头无尾，只有Y先生领奖的这一段？这段视频又怎么到我老板手上的？我想起来我拷文件之前，我的老板刚和集团公司老总、也就是Y的直接老板开完会，那他又是怎样得到这段视频的？想到这里，我更是不寒而栗。

此后没过多久，就出现了Y要离开公司的传闻，且愈演愈烈。终于有一天，我听到了Y被公司解聘的消息。后来我才知道，原来Y在公司待得越来越不愉快，于是萌生去意。我也不知道与我看到的那段视频有没有关系，但是以他这样一个心态和性格，给人留下小辫子的地方必然不少，公司内估计也不会有什么好的风评，待得不愉快也是必然的。Y也跟不少人说过他想辞职的想法。有一次，他在市场上出差时，酒后发牢骚说出“这次回去就辞职”之类的话。这话飞速传到公司老总耳朵里，老总本就对他不满已久，又无法忍受这样没有面子的结果，于是宁可多出些钱，也在Y辞职之前先将他解聘了。而这时已经是秋天，离春节发年终奖已经没几个月了。

很久以后，我去参加业内另一影响力巨大的老牌大公司的年会。

这次会议规模巨大，几乎所有和主办方有合作关系的供应商和经销商都派高层出席。会上，我发现Y坐在一个非常显眼的位置——这个时候Y因为能力超群，已经在另一经销商处谋得总经理的职位。我十分惊奇，因为我清楚地知道Y供职的经销商不仅和东道主没有合作，而且在当地市场是竞争对手。休息间歇打招呼时，我问他："哥们儿，你是以公司身份还是私人身份来参加会议的。"他说是以私人身份过来看看。我心中暗叹一句：麻烦！

果然，会议结束后不久，就出现了Y要跳槽到这家老牌公司的传言。一来是参加会议的人众多，而且都看到了Y的出现；二是这家公司一向求才若渴，很有可能有意放出风声。当然，Y高调前来，自己也未必没有这个心思。一段时间以后，我甚至听说有人打电话给Y现在的老板，说Y是个优秀的职业经理人，你千万要把他留住，不能让他走了。这种事情一旦发生，不管事实上Y是怎么想的，老板心里恐怕都会留下一点阴影。

问题是消息流传时春节刚过完一个多月，所有公司都刚刚开始一年的新计划，从任何角度来说都不是高层人事变动的好时机，更不是提前泄露人事变动可能的好时机。一般高管跳槽都会在年前谈妥离职和入职的各种问题，这样好聚好散。其他任何时间，尤其是年初的动荡，对公司来说是一个巨大冲击，对个人来说也会因为仓促而太被动。

又过了半年多，仍然是秋天，Y又跳槽了，不知道去了哪里。这一次他更绝，没有做任何交接，悄无声息地就去了新公司任职，只是在抵达目的地后给老板发了一条短信。曾经跟他共事的人说起他来无不咬牙切齿。

我猜，过不了多久——也许和之前一样又是一年——他又会在一个新的公司的新岗位上出现的，也许甚至会一直这样继续下去。他的能力向来不差，自然是可以从一个不错的职位跳到下一个职位。同一个行业里公司这么多，他也不用太担心到最后无处可去。尽管如此，我仍然为他感到可悲：他永远不停地上任、卸任，永远不停地在新团队树立自己的威信，然后无论成功与否又开始谋求下一个机会——随着他走的地方越多，这两者都会越来越难。他虽然一直能获得一个不错的职位和一份不错的薪水，却恐怕很难建立起真正事业稳步发展的基础，而且行业虽大，好公司之间的圈子却小，他虽然职位不会低下去，但恐怕难以重新获得大的平台，更不用说一次又一次地举家搬迁了。当代职场跳槽虽然很平常，但这样的跳槽我还是觉得不要为好。

当然，社会整体是公平的，凭借自己的能力和努力，人总能获得相应的回报。只是，我们难道不应该想一想，为什么要放纵自己的一些不良的思维和习惯，让自己过得那么辛苦？随着一个人的位置越来越高，能力以外的很多素质也越来越重要，比如责任心，合作的心

态，谨慎的言行，等等。故事到这里就结束了，它带给我的思考却刚刚开始，甚至让我没办法用几句话来总结。人在江湖，怎么样才能不让自己陷入这种或那种辛苦挣扎的恶性循环，难道不值得思考吗?

4.7 应酬不应酬

刚离开上海到北京的时候，我用了很长一段时间来适应环境。两地有什么不同？气候不一样、城市格局不一样、饮食不一样、夜生活不一样……其中让我感触最深的，是人跟人之间相处方式的不同。以喝酒为例，我在上海也会和同事、客户一起喝酒，一般都是特殊场合表示庆祝或者是好友之间的小酌，而刚来北京就见识了什么叫作酒局。

当时我刚到北京还没安顿好，在同学家暂住了几天，而这几天几乎每天都是喝高了被同事开车送回去。第一天，是老板设宴欢迎我的加盟，第二天，是全体高管为我接风，相互认识，第三天，是请公司中层吃饭，第四天，是陪老板接待朋友，第五天……我的酒量，在短短一周内飙升到了半斤以上。

当时，我把这理解为公司同人对我的热情，可是后来发现这种酒局没完没了。北京酒局特别多，而经常是如果一个局上的主要人员有两个以上认识我，我就会被邀请——甚至在酒局中途被叫过去，而很多酒局，其实没有任何存在的意义。我尽力地去理解这种交际文化，并且为了不显得像个异类而尽力热情参与，结果搞得疲惫不堪，完全

失去了工作以外的休闲和充电的时间。

又有一次酒局，局上的人一半认识一半不认识，觥筹交错之间又到了11点。当晚我回到家，越想越觉得不能这样继续下去，我不能任凭自己因为环境变成一个混迹在酒桌应酬上的人。如果说我所处的环境会因为我不愿意采用这样一种交际方式而排斥我，那说明这个环境也不适合我。在睡觉前，我下定决心：不再应酬。

第二天上午，我以身体不适为由没去公司，下午到公司时则告诉参加前一天酒局的几位高管：我昨天喝过量了，酒精过敏了，以后不能再喝了。从此以后，我说到做到：应酬仍然要去，但是在任何场合都只喝饮料，不管别人是劝是讽是激，永远不动第一杯酒。我知道，只要喝了第一口，就没办法停下来，只要在一个场合喝了，在其他所有场合也拒绝不了。一段时间以后，我更进一步：不管跟谁一起吃饭，最多到8点我准时离席回家。

刚开始这么做的时候，我担心会和同事、生意伙伴们有一些疏远，但是为了我自己的生活，我仍然坚持。时间长了，大家也就逐渐习惯了我这样，有局也不再叫我，我清净得多了。到了下班时候，别的老总可能各有各的约要赴，而我关了电脑就下班，自己安排自己的业余生活。时间一长，我倒发现并没有因为酒局去得少了而真的疏远谁，我和身边人的交往反而更加真诚。个别因为我不参加应酬而见得少了的人，其实恰恰是没有什么必要见的。

静下心来想一想，只靠应酬来维系的关系是有价值的关系吗？人跟人的交往有多种形式，酒桌上的交往显然是最浅薄的一种。一个真正重要的角色不应该只有靠酒桌上的觥筹交错才能结交，如果有人给自己这种感觉，要么是因为对方不是真正重要的角色，要么是自己还没有到达以更深层次的办法结交对方的水平。不是所有的人都喜欢应酬，而哪怕喜欢应酬的人也一定有其他的喜好，为什么就找不到一种自己和对方的共同点来作为沟通的基础呢？

作为一个在销售岗位上成长起来的人，对这个问题的感触尤其深刻。很多人声称不喝酒拿不下来订单，而我认为本质是因为作为一个销售人员，没有让客户感受到与自己的合作给对方带来的好处，在双方的心理都认为自己欠客户的，所以用喝酒来补。实际上，当应酬已经成为一种最快捷简单的建立人脉的方式的时候，也就意味着这种方法具备了很高的可复制性。而高复制性意味着低价值，当所有的销售人员都围着客户敬酒的时候，这杯酒里面的“情谊”就已经被稀释得像一杯白开水一样了。在我看到很多销售人员跟客户喝酒喝到称兄道弟，第二天到办公室客户却不认识他是谁的时候，我更加坚持以为客户提供更有价值的信息和服务来赢得客户的认可。我之所以能做到这一点，恰恰是因为我把别人喝酒的时间用在了研究行业上。我相信人与人之间交流的最高境界是精神的交流，哪怕是商场上的合作，也能通过共同的目标和价值观来达到默契。

因此，在我的销售生涯中，我从来没有为了业绩跟客户喝过酒——哪怕偶尔小酌，也是成为朋友以后自然而然的事。同样，我也清楚地记得，有若干次客户邀请我下班之后一起喝两杯，我推托掉的时候，客户一闪而过的如释重负的表情——客户也是有私人生活的，他也未必喜欢整天和销售人员一起泡在酒桌上。

更可怕的错觉是，当新人的时候不能不喝，到了一定级别就不一样了。“不得不”是最毒的借口，它让人把所有的选择和责任都推给外界。最起码我们可以选择放弃一部分利益，或者用其他的方法来达成。如果一定要比较的话，恐怕地位越高的人，想按照自己的想法生活所付出的代价越大，而作为新人少喝一杯酒又能失去多少呢？人都在为自己选择自己的路径，一旦选择以后便可能一直向同样的方向走下去。在稚嫩的时候就习惯了用某种方法来达到自己的目的，那么在成熟以后往往只会把这种方法运用得更为频繁，又怎么能够摆脱呢？

也许，不是所有的人都像我这么怕喝酒，因此也就没那么讨厌应酬。应酬本身当然并不是一种错，只是对于某一部分人而言是一种不情愿的选择。我写这篇文章的目的，不是劝说所有人都和我一样拒绝应酬，而是试图说明：在任何情况下，人都应该拥有选择的权利，人都有足够的自由来左右自己的行为并为之承担后果。所谓的不得不，本身也是我们自己在两种选择之间权衡的结果，“被迫”只是一种借

口。无论是应酬还是其他自己不愿意做的事，无论最后选择去做还是不去做，都应该是自由意志的结果。

如果对自己来说，应酬也好，加班也好，某件事属于耗费大量时间和精力而意义并不大的事情，只是出于环境压力而不得不做——做了没什么好处，不做却总担心和别人不一样。那么就应该记住：人应该具有掌控自己时间和生活的能力和权利，如果总因为别人的期望来安排自己，最终难免成为“他控型”人——让自己成为别人生活的一部分。当我们担心看起来和别人不一样的时候，却没想到：没有一个真正的成功是靠取悦别人而获得，也没有一个失败是因为保持自我而遭遇的。

一个人际环境，如果有要我“和大家一样”的强黏度，说明这个环境可能缺乏对人的空间和多样性的基本尊重，它本身很不健康，那么我们要做的是尽快地脱离这个层次的环境而不是去迎合它；而如果环境其实没有这样的压力，只是我们自己产生了“我必须和大家一样”的幻觉，则说明我们自己的心理还太不成熟，需要尽快强大起来。不管从哪个角度说，环境都不应该成为决定我们行为方式的因素。

我们所需要做的，只是表明态度，然后坚持。

4.8 不需要应酬的人际交往法

人从出生的那一刻起，就存在与人交流的欲望。当我们成为具有社会角色的人以后，社交更是成为生活和工作必不可少的一部分。然而，当人们带有目的地去结交别人的时候，社交反而成为一种疲惫的负担。越来越多的人疲于酒桌牌场的时候，却忘记了应酬并不能为双方带来真正的快乐和对对方的欣赏。恰恰是对于不喜欢应酬并且有勇气拒绝的人，人际交往才会表现出它更坦诚更单纯更真实的一面。不过，勇敢地拒绝不健康的交往方式，也是需要在其他方面多付出一些心思的。我自己的社交并不很广泛，但至少到目前为止没有对我的事业发展造成阻碍，因此我想我的经验也许会有一些用处。

在步入社会以前，我是一个在人际交往上相对被动的人，很少主动跟人联系，不注意细节，对人热情欠奉，不爱参加集体活动，等等。甚至到了大三的时候，还没有把同班同学认全。直到今天，我在这方面都不算一个特别活跃的人，我想这是一个人的天性，但这并不妨碍我交朋友。事实上，不喜欢应酬的我，恰恰很幸运地在工作上结识了很多真正的好朋友。他们不仅仅和我在事业上相互帮助，更是心灵上的知音。他

们有我的上司、下属、竞争对手、合作伙伴、客户——这些通常被认为不可能成为真正朋友的角色。我想，这不是因为我用了什么样的社交技巧，而是因为我用更真诚的态度去面对他们。

我相信，职场上人与人之间的交往，虽然很难是百分百纯粹的私人友情，但也未必就完全是冷酷的利益关系，而往往是共同利益、相互欣赏、个人感情的集合体。职场上的人际往来，同时带有这几种关系的色彩，又不能简单地用其中任何一种关系的模式来处理。若是真把领导和客户当作无话不谈的朋友，自然后果不堪设想，但如果总是用利用与被利用的可能来假设他人，相信人与人之间只是尔虞我诈，恐怕也难以建立有益的关系。如果失去了最后一点基本的真诚和信任，又怎么可能建立起良好的沟通呢？

如果要打一个比方的话，也可以这样说：在很多人的心里，认识的人被一个以自己为圆心的圆圈隔开，圈内是白色的“自己人”，圈外是黑色的“外人”；而实际上，一个人的人际交往可能是一个圆心是白，最外围是黑的渐变圆盘——除了两个极端以外，中间的部分都是有保留的信任和有限度的提防：信任，但不随时对任何人掏心掏肺；提防，却在明知可能有利益摩擦的时候仍然保持正面的心态。

想明白这一点，对保持健康的人际关系很重要：不要太不把自己当外人，交浅言深是交往大忌，也不要太把自己当外人，永远小心翼翼曲意奉承也交不到朋友。我们看到：哪怕是在人际关系最复杂的官

场，某些人和某些人之间也是有一定意义的信任的（真正能帮助到自己的，也不是利益同盟而是人之间的信任），而这种信任肯定不是其中一方刻意迎合能得到的。

如何保持这个度呢？一方面，与人交往时，要常怀同理心，也就是互换一下双方角色，考虑一下自己如果站在对方的位置上会有什么感受。如果自己处于对方的位置时不喜欢的，自己就不必那么做了。比如我自己不喜欢应酬，我也就尽量不在工作以外占用下属的私人时间，这样恰恰赢得了下属的欢迎。此外，自己喜欢的，未必是别人喜欢的，也要谨防自己的一厢情愿反而给对方带来麻烦。一句话：己所不欲，勿施于人，己所欲也勿随便施于人。

成年人之间的交往，最重要的原则就是：尊重。尊重不仅意味着客气和礼貌，更重要的在于尊重对方的思想和性格。试图去理解“世界上绝大多数领域都不存在绝对正确”这个道理，如果难以接受，也应该明白“即使有绝对真理，自己也不会总是掌握真理的那个人”。因此，在有选择的情况下，不要随意地否定或批评他人的观点和立场，更尽量不要试图用自己的想法去说服对方——这种行为的背后本质是认为自己比对方更高明的盲目自大。接受人的多样性是尊重的基础，而没有尊重则不可能赢得真正的信赖。

除了一些大原则以外，还有一些具体的方法。常见的比如小礼物。礼物是表达感情的一种传统方式，但是很多人把礼物变成了金钱

的替代品。我认为，除非某种特殊情况下，昂贵的礼物不如一些随意的或者贴心的小礼物。前者比如同事间互相分享零食、水果，多买一本好的书，顺手给下属一个笔记本，旅行带回来一些有趣的纪念品等，重点在于向对方传达一个信息：我很在意你。后者则很有讲究，我认识的一位朋友曾用一个区区几百元的打火机打动了某电视台的台长，成为了朋友，并拿到了长达五年的最低折扣广告。我想哪怕十倍价格的高档烟酒恐怕也无法达到这种效果。现代社会，谁也不缺钱，但缺关心。

尝试为对方提供有价值的信息。我曾有一份工作是作为某供应商的市场总监，与全国的经销商打交道。我保持着这样一个习惯：每一次见面都尽量为对方提供一点对他的公司经营有帮助的信息，要么是最新的市场动向，要么是公司管理上的某点建议，要么是兄弟市场好的营销方案……这样让对方感受到我很关心他所关心的事，同时感受到眼前的这个人有价值。同样，我从这个客户公司学到的，又可以成为下一个客户所需要的经验。因此，至今我和他们中的很多人都保持着非常密切的联系。

像这样为他人提供帮助的方法，最关键有两点：一是不要带有功利心，不要把对朋友的帮助当作一种交易。人不会拒绝真诚的帮助，同时人也能分辨出来什么不是真诚。如果自己认识的人有需要，而自己恰好又能帮忙，这本身就是一种幸福。二是关心对方所关心的事才

是真正的关心。这种关心是真正地站在对方的角度思考问题，而不是逢年过节群发一堆无聊的短信。对自己的老板而言，帮他把企业经营得更好比溜须拍马重要一万倍；对领导而言，怎么帮他在他的领导面前做出成绩也胜过送他两条好烟；对同辈而言，无所保留地分享信息比下班后聚在一起侃大山更能赢得他们的尊重。

还有一种帮助，就是成为帮助的“传递者”。我有一位师兄，在同学圈里人缘颇好，主要原因就是愿意主动为朋友寻找帮助。比如刚刚认识一位新朋友在做某方面的工作，他就有可能马上提到：我认识你们这个领域的××人，他说不定可以跟你合作，我介绍你认识一下。或者有人向他随口提到自己的什么困难，他就会想到：这个我没有能力帮你，但是××同学可能会认识能帮你的人，我去帮你联系一下。就这样，他自己不是最有能力的，却成了大家最愿意联系的人。

当然，保持健康的人际关系最重要的一点，是保持自己的价值。无论是同辈还是前辈，上级还是客户，都会对有能力、有思想、有上进心的人保持尊重。一个人是用哪种方式让他人留下印象的，决定了对方怎么评价自己，进一步决定了对方用什么态度对待自己，这将是一个循环。尊重是靠自己挣来的。怎么让别人喜欢自己，不是靠如何取悦对方，而是让自己成为一个值得喜欢的人。一个人社会关系的层次代表着自己的层次，但反过来，一个人到达了什么层次，才会有什么层次的社会关系。



第五篇

人在职场，销售无处不在

每一个岗位其实都在做销售，每一个职场人都需要学销售。即使你不需要向客户卖公司的产品，你也要向上司卖自己的方案，向下属卖自己的计划，向同事卖自己的想法，向协同部门卖自己所做的项目……每个人都需要别人，也被别人需要着，每个人都是“自己”这家公司最大的销售员。



5.1 销售是什么

经常有职场新人问：销售是什么？什么样的人才能做销售？人们对做销售的人总有很多误解，比如很多人认为做销售的人一定要能说，巧舌如簧；比如有人认为做销售的人通常都比较世故圆滑，善于左右逢源；比如有人认为做销售很辛苦、很累，等等。

其实，作为一个具体细分职业的“销售员”的工作，只是销售作为人类沟通活动的一个典型。换言之，如果把销售看做人跟人之间的一种沟通模式的话，这种沟通是无处不在的。有一部分人以此为职业，不代表这种行为在其他人中是不存在的。就好像人类的终极沟通模式：战争，这是其他一切沟通手段无效以后所采用的最激烈和最低效的沟通方式。职业军人以参与战争为生，而生活中人类的战争同样无处不在。

除去纯粹的感情交流之外，所有的沟通都是为了达成某一目标。我们也可以把这一目标说成：实现某一利益；而沟通的对方，就是掌握这一利益的人，也是能帮助达成这一目标的人。因此，我们也可以说沟通的本质就是为了实现利益的流动。要达到目标，我们需要对方

帮助，或让出部分利益；为此，人类发明了无数种沟通方法：乞求、胁迫、欺骗、倡议、动员、洗脑、宣传……我们从小就在见识这一切：孩子恳求一包糖果、某组织号召捐款、战争动员，都是上述沟通方式之一，而沟通的目的，无非是“我要你按照我的意图做某事”或者“我要你给我某种我需要的东西”。人类的语言和文字，很大一部分被应用于这一领域。

这里陈述的是客观事实，不包含任何价值评判。但如果一定要在其中分出高下，我想带有目的的沟通中，最高尚的应该是“交换”。因为这是一种不要求对方单方面作出牺牲的达到目的的方式。一切号称崇高的沟通方式，其本质都是实现既定目标，而它们不如“交换”的地方在于：它们总是追求一种单向的利益流动。说白了，就是有人占便宜有人吃亏。唯有交换的结果是双赢的，正因为双赢，才能长久——从博弈论的角度说，只有每一个参与者都觉得自己得到了现实条件下的最佳选项，游戏才能继续。

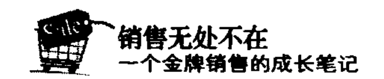
值得思考的是怎么来理解“双赢”。对双赢的一个常见错误理解是“等价”。我们经常说“等价交换”，却很少深入地思考一下：既然是等价，又何必交换？我们假想一下这样一个场景：张三和李四手上各有100个价值单位的物品，两人各自花费一上午时间和2个价值单位的交易费用（交通等），终于完成了交换，获得了对方手上那个价值完全相等的物品；每个人的付出是102个价值单位的成本和一上午的时间，得到

的是自己本来就拥有的100个价值单位的物品。人们显然不会不辞劳苦地去交换两件价值完全相等的物品，同时为此付出交易成本。

除非，在交换者看来，对方手中的物品的价值超过自己手中物品的价值和交易成本的总和，他才会愿意去交换。而且，不能只是交换的一方这么认为，只有交换的双方都这么认为，交换才能顺利完成。就好像我用一个苹果和你换一个梨子，一定是因为我觉得梨子比苹果好吃，而且好吃的程度值得我去专门找你交换；而只有同时你也觉得苹果比梨子好吃，这个交换才能最终完成。由此，我们可以得到一个假设：同一物品在不同人手中的价值是不同的；由此，我们可以得到一个推论：交换过程改变了物品的位置，其本身就产生了额外的价值（这个额外价值至少要大于交易成本）。

当人类逐渐发现交换的好处以后，商业社会发达起来。商业行为就是围绕交换而产生的，它不仅是道德的，而且其本身是创造价值的（而不是传统观念中的只是转移价值）。销售作为商业行为的一种，天然的具备这两个特点。

就像一对恋人中总有一个是主动追求对方的一样，一个交换行为的双方总有一个是主动促成这次交换的。主动促成交换进行的这种努力，就是销售。我们可以把交换过程中的主动方称为卖方，被动方称为买方——与传统意义上的买方和卖方不同，这仅仅与谁促成这次交换有关，而与金钱的流向无关。当有人说服你买一套新上市的化妆品



时，他是卖方你是买方；而当老公向老婆主动提出承担所有家务以换取看欧洲杯的自由时，老公就是卖方，老婆就是买方。

交换过程中，卖方（销售者）和买方都是划算的，都通过交换增加了自己所拥有的价值总量。但是，我们忍不住思考：在这个前提下，谁更划算呢？鉴于交换是不等价的，而是对双方而言都是“增值”的，谁更划算很难一眼看出来。不过可以作这样一个比较极端的假设：AB二人一生都在不断地与他人进行交换，交换的总次数、成功比率和总额度都差不多；区别在于A是一个典型的卖方，他与别人的交换都是他有了某种需求以后找对方主动促成的，用这个换不来就用那个换，实在找不到双赢的办法再放弃，而B是一个典型的买方，他与别人的交换都是别人主动找他，他考虑后觉得不吃亏或者有得赚的就答应，其他的则拒绝。

不难想象，A看起来会更像一个成功的人，因为他总是主动寻求，并且得到他“想要的”；而B也没吃过亏，但只是在不断接受别人提供的“不必拒绝的”。实际上，虽然交换过程是双方都得益的，但绝大多数交换过程中，主动交换者（卖方）都会更为满意。试想一下，追到一个自己喜欢的人是不是比接受一个喜欢自己的人更幸福呢？

这一篇全文都很少提到销售，但说的都是销售。销售其实就是一个通过沟通推动交换，而使得交换双方都获益的社会活动过程。销售不仅仅是一个职业，还是每一个想要主动掌握人生的人都需要的技能。

5.2 卖点还是买点

销售新员工入职，都要接受一系列的产品培训。在这些培训中，有一个非常熟悉的术语，叫作“卖点”。对于销售菜鸟来说，“卖点”是需要熟记甚至背诵，达到烂熟于心、信手拈来的。我经常在走访一线的时候发现，销售人员手拿一本小册子念念有词，一问在做什么，答曰：背产品卖点。问他们，什么叫卖点，为什么要学？往往答不上来。

所谓卖点，即独特的销售主张（Unique Selling Proposition，简称USP），最早由美国的罗瑟·里斯夫提出，是营销史上的一个重要理论。它最早是广告界的一个概念，后来则被广泛应用于营销和销售。核心在于基于对产品的深入了解，提炼出产品相对于同类竞品的独特之处，并向消费者传达一个“主张”。它必须在内容上有力地体现出产品独一无二的特点和好处，而在形式上与众不同，给人留下深刻印象。

独特的销售主张包括三个必备要素：

1. 必须明确向消费者提出购买建议，表明购买本产品所获得的利益。也就是说，销售主张不能仅仅是泛泛的、不痛不痒的对产品的说

明，而是必须包含两个重要信息："你应该购买这个产品"和"你购买以后能得到××好处。"

2. 所强调的利益必须是本产品首先提出的，是竞争对手所不拥有或者未曾提出的。它可以是自己所销售的产品所独有的特征，那么自然可以用来作为产品的独特卖点；也可以是同类产品共有的特点，但竞争对手从未将其作为卖点推出，自己则可以把它提炼为一个卖点。

3. 建议必须强有力，能够吸引、打动消费者产生购买欲望。

这个理论是营销史上比较古老的一个概念了，但仍然被奉为经典，而且仍然实用，因为它简洁而含义深刻。作为一个销售人员，在熟悉自己产品卖点的时候，有没有从这个概念的深层次含义来审视过呢？公司提供的产品资料和手册上对产品的介绍往往比较专业和详细，是给销售人员深入学习的而不是面对消费者进行销售的。而很多用于宣传产品的资料又过于简单或设计得并不合理。那么，一名优秀的销售人员，就应该对照上文的三个要素，提炼出自己要销售的产品的卖点，即其独特的主张，而不是仅仅一字不差地背诵。

产品的卖点不宜太多，因为卖点的含义是"独特销售主张"，其核心一在于独特，二在于给消费者带来的利益，所以太多的卖点等于没有卖点。很多成功的产品或品牌卖点都集中而有力。以汽车行业为例，几大豪车品牌的核心卖点都可以用一个词概括，宝马——驾驶机器，奔驰——乘坐舒适，沃尔沃——安全。虽然简单，但完全符合

USP的三大元素。

但实际销售过程中，我们经常很难为一个产品找到一个老少通杀的有力卖点。或者很多时候，我也发现消费者对我们介绍的卖点不感兴趣。又或者，消费者对产品有多重要求，而我们的卖点不能完全满足，导致消费者出现异议。这些问题，USP理论能完美地解决吗？

这就要追本溯源了。USP出现的时代，是美国工业高速发展的大生产时代，消费主义刚刚兴起，广告业发达。这个时期，消费行为很大程度上受营销手段的引导，需求趋同性强，消费者购买产品看重的也是产品功能的比较。而现在的消费者，哪怕购买最简单最同质化的产品，也能产生出复杂的多样化需求。在这种前提下，产品既定不变的卖点当然难以满足更多的人，于是出现了前文所述的各种问题。

从经营层面，有两种方向来应对这种变化。一种是市场细分，局部做强，用独特、明确、有力的卖点满足有明确对应需求的顾客。另一种是给产品找出很多卖点，视情况应用，满足不同客户的需求。作为公司战略，孰优孰劣我们不作评价；作为一线销售，我们更多采取后者，因为销售人员永远最关心怎么把更多的产品卖给更多的客户，其他的都是次要考虑。

在这个过程中，就要引入跟卖点对应的另一个概念——买点。简单地说，就是顾客买东西的理由和动机。根据前文提到的背景，过去的顾客买的是功能，是产品，而现在的顾客买的是自我的满足。因

此，过去的顾客想要什么，是可以分类和预测的，而现在的顾客根本不在意商家怎么想，只追求我满意、我喜欢。也可以说，买点就是客户的需求（当然不是这么简单，关于需求的内涵将专门撰文论述）。

销售的思维方式必须转变，从强化卖点转为满足买点，从“把产品卖出去”转化为“满足客户的购买需求”，把“这个产品……”的思路转变为“您想要……”。如果说从不懂卖点到懂卖点是开始了作为一个销售人员的职业生涯，那么从卖点到买点的思维转变才是从一个打酱油的销售转为一个专业销售人员的开始。

那卖点怎么办？卖点是满足客户买点的方式。买点是客户提出的问题，而卖点则是销售人员给出的答案。销售是一个信息传递的沟通过程，但它不应该是一个单向的商品信息的介绍和灌输的过程，而应该是一个双向沟通达成双赢的过程。双方用于交换的信息是：“我需要满足……想法（买点），因此需要一样能达到这个目标的商品”和“您看看这件产品，它拥有的……特点能给您带来……好处（卖点），能满足您的需要”。

因此，关注买点并不等于彻底地抛弃卖点，而在于更好地运用手中产品的卖点。我们首先要明确的是，无法对应客户买点的卖点没有存在的意义，因此了解客户需求永远要置于介绍产品特性之前。销售新人总是会跟客户滔滔不绝，而销售老鸟总是静静地听，偶尔提问，用最简洁的语言拿下订单。新人知道客户购买是因为自己说对了一句

或几句话，却不知道是自己长篇大论中哪几句，就是因为关注了太多卖点而没有关注买点。其实客户的买点就像一个按钮，要开启它靠的是准确而不是力量。

我一直倡导手术刀式的销售而不是王八拳式的销售，其实两者的差别就在于是否精准，而精准的关键，就在于把握买点。在观察一线销售人员的行为时，我会去分辨他们在问、听、聊，还是在不停地说，而后者，往往是激情有余，思考不足的销售。

更好地运用卖点，还在于用客户的买点来屏蔽质疑和干扰。客户对一项商品或服务总是会有很多要求，但其中最核心的买点只有一到两个，其他都是附加期望。这些附加期望能得到满足更好，不能满足也没什么了不起，而且客户绝对不会放弃其核心需求去满足附加期望。想明白这一点，就能直接绕开很大一部分的客户异议。前文说道，无法对应客户买点的卖点没有存在的意义，那么反过来，没有对应客户买点的产品缺陷（我们不拥有的卖点）也无伤大雅。世界上没有完美的产品，客户期待的也不是完美的产品，而是满足自己需要的产品。

在客户购买的后期，即已经确认产品的卖点这把钥匙能打开他的买点这把锁以后，经常会心血来潮地提出一些额外的要求或异议；在很多时候，这些要求恰恰是我们无法满足的，这些异议是我们无法解决的；或者我们虽然能解决，却要付出太高的成本，不管这个成本

由卖方还是买方来承担，都可能严重影响这一次交易。这个时候节外生枝让很多新手因为措手不及而慌神，采取了错误的回答：要么直陈产品的缺陷导致客户不满而丢单，要么强力狡辩导致客户不信任而丢单。这时最好的办法就是提醒客户回到他的核心需求，用产品卖点刺激他的买点，反复强化客户对产品的认可。这样的语术很多，销售人员可以根据自己的行业特点和语言习惯来应对。

从卖点和买点的角度来说，销售就是这样的一个过程：通过对产品的深入分析找到其与众不同的利益点，得到卖点；通过对客户的全面了解找到其最核心迫切的期望，得到买点；然后通过有效沟通在这两者之间搭建一座桥梁。而无论这座桥怎么搭，我们都首先要知道出发点和目的地在哪里。

5.3 谈谈需求1

工作一段时间以后，一个爱思考的销售人员会发现：销售不是一件凭借本能和经验就能做好的事情。销售和财务、人力资源、生产等其他高度成熟发展的商界分工一样，有其自身的规律、概念和理论。我们很难想象，一个未经训练的人仅凭加减乘除基本运算的技能就去担任一家公司的会计，但是不仅没有上过销售专业的学校，我们还经常看见未通过基本培训的人就上岗做销售。我把这种销售称为“业余销售人员”。企业招收销售人员的低门槛造就了浩浩荡荡的业余销售大军，企业自认为这样是在节省成本，殊不知它们才是企业最昂贵的成本：业余的销售人员消耗了企业的营销资源、透支了企业的市场、伤害了企业的形象、浪费了宝贵的机会。销售人员需要专业训练，销售行为需要理论支撑。

从销售人员角度看，每个销售员心中总有一些偶像，创造自己想都不敢想的奇迹般的业绩。其实，世界上并没有奇迹，奇迹只是隐藏着的规律运行的结果。当人们看到结果却不知道背后的规律时，就觉得那是奇迹，而当人们也掌握了同样的规律时，便可以创造同样的奇

迹。而所有在销售领域产生效力的规律，最终都关乎人心。

每个销售人员都在自己的经验中有意识或无意识地寻找自己的规律。而与销售有关的概念、理论、规律中，最重要最核心的是什么？有什么是超越一切、统领一切、包含一切的？这就是每个销售人员都应该了解的最关键的奥秘——需求。

客户自身的需求是一切购买行为的源头（无论是简单的个人消费还是复杂的商业采购），因此也是一切销售行为的开端。从理性的角度说，产品的功能与价值、销售价格、过去的购买体验等因素在影响着客户对产品（包括服务类产品）的判断；从感性的角度说，与销售人员之间的信赖关系、销售人员的服务水平和态度、客户周围不同角色的影响、销售现场的氛围等也都左右着客户的决策，但是需求是影响客户购买的最核心最关键的因素。一切影响客户购买的因素、一切销售过程中的方法和技巧，都是由客户需求生发出来的。当需求足够强烈的时候，其他一切因素都是居于次位的。

需求主导消费的一个典型例子是病人求医。让我们抛开一切价值判断，单纯从行为本身来分析这个过程。从本质上来说，求医的过程就是一个病人购买帮助自己解决健康问题的产品（此处的产品即为医疗服务）的过程。由于有了强烈的、不可忽视的需求，客户（病人）主动地寻找产品的提供者，忍受其中的种种不便（在传统的销售观念中，购买的便利性是影响客户购买行为的一大因素哦），也可以忽略对方的服务

态度如何，只要能够得到满足自己需求的产品就心满意足。甚至，在传统观念中最能影响购买行为的两个因素都得到了极大的宽容：一是产品功能，客户购买产品自然是为了满足自己的需要，但是在医院，病人却可以接受一个不是百分之百有效的产品；另一个是价格，医院的客户对价格的忍耐力很强，甚至很多人根本并不敏感。最后，如果自己花钱买到的医疗服务这个产品解决了自己的问题，作为客户的病人都是心怀感激的。为什么这个销售——购买的行为如此特殊，是因为其中存在着极为特殊的、强烈的、无法忽视的需求。

需求由几个层次的要素构成。它首先是一种客观事实：客户存在某种需要。这是需求的前提和基础，如果销售人员找不到客户真正需要某种产品的理由，那么需求是无法建立的，销售行为也就完全无法推进。把产品卖给不需要的客户，是缺乏职业道德的表现。然而，客户对产品的需要往往比我们想象的要广泛。有一个故事提出了值得我们思考的问题：一个小岛上所有的人都没有穿鞋子，是因为他们都不需要鞋子呢，还是恰恰说明他们都需要鞋子呢？还有一个关于销售的思维游戏，叫作“把冰块卖给爱斯基摩人”，目的就是训练销售人员不停地换角度去为客户思考，从看起来最没有需要的客户那里找到他需要产品的理由。读者如果愿意，可以想一想自己应该怎么做，锻炼一下自己的思维，再上网去寻找美国著名销售员汤姆·霍普金斯的经典答案。

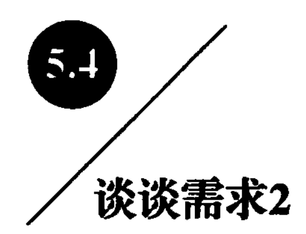
仅仅“需要”是不够的，否则全世界的客户都在自动寻找产品，所有的销售人员也都可以下岗了。需求的第二个要素是：客户知道自己存在这种需要。需要是一种客观事实，而知道自己需要则是对客观事实的一种认知。很多情况下，客户现在所处的状态并非他最理想的状态，他完全能够过得更好，但这一点恐怕连他自己都不知道。尤其是在一些较为专业的领域，客户根本不知道自己的生活和工作可以在这一点上改进，也不知道有相应产品的存在，当然也就不知道自己需要这种产品。销售人员的沟通过程，有很大一部分都是在想办法让客户意识到自己的需要。如果一家企业，能够捕捉到客户自己都没有意识到的需求，那么它往往可以改变世界（索尼的随身听、苹果手机都是这种产品）。

与“知道自己需要”这一理性认知相对的，还有一种感性的情绪，叫作“想要”。这就是需求的第三要素。需要和想要不同，需要只能让客户开始考虑，而想要才能促动客户购买。如果客户的脑海中尽是“需要”，他会不停地考察、比较、犹豫、等待、质疑、反悔，而如果客户满脑子都是“想要”，销售人员就可以拿出笔准备签单了。客户的思维是理性的，但客户的决策却往往是感性的。在让客户知道自己需要的时候，我们要陈述和说明，而让客户想要的过程中，我们需要做的是想象和描绘，用图景打动对方，唤起客户的情绪。

最后，还有一个不能忘记的要素：“要得起。”需要、知道自

己需要、想要，这三者决定了需求是否存在，而是否要得起则决定了需求的真伪。对需求真伪的判断，首先是一个销售人员职业道德的要求，同时它还是保证自己不浪费过多时间和精力的方法，此外也是让自己的事业长久发展的保证。销售人员要时刻记住：虚假的需求支撑不起来稳定的销售。虽然确实有人透支自己的支付能力来购买自己梦寐以求的产品，但是销售人员不能把自己事业的希望寄托在这样的空中楼阁之上。

以上谈的是需求的概念和构成框架，而更重要的是需求的不同层次和核心内涵。只有了解了需求的层次结构，我们才能穿过迷雾看到客户真正想要的是什么；而把握了需求的核心内涵，我们才能从根本上为客户解决问题、创造价值，从而完成销售。



5.4 谈谈需求2

既然需求是一切购买行为的源头，也是一切销售动作围绕的核心，那么关于需求的基本规律适用各种不同行业、不同复杂程度的销售。我们用一个最简单的销售案例来测试一下读者对客户需求的敏感程度：如果你是一个手机商店的促销员，这天中午有一名身着商务装的中年男性客户在商店门口停下车，快步走了进来，不等你开口就直接问道："有没有XXX品牌的车载手机充电器？"客户说的是车载充电器中最出名的品牌，但不巧的是，这个品牌恰好是你们竞争对手独家代理的，你的手上当然没货。这个时候，你应该怎么办？

直接告诉客户没货的销售员，需要回炉再造；给客户推荐另外一个不太出名但品质优良的充电器的，勉强及格；能想到干脆跳出"车载充电器"的框架，卖给客户一个备用电池或者移动电源的，是优秀销售；干脆说服客户换了一部手机的，有潜质称为销售明星；不仅帮客户换了一部智能手机，还帮他装上全套软件，并卖给他一套"集团号"的，是真正的高手。境界的不同，源于对客户需求理解的深度不同。

在这个例子中，我们最开始了解到的是客户明确指定的产品和服

务。从需求的角度说，客户既然有这么明确的要求和指向，说明他的需求明确、迫切、真实。可是这样一个高品质的需求给我们带来的却是难题，因为它指向的是别人的产品。被这个问题困住，是因为只看到了客户需求最表面、最细枝末节的一层。

“要是这个客户的需求不这么明确，模糊一点的话会更好？”从这个思考开始，我们逐渐剥开“需求”这个洋葱，去寻找最核心的秘密。客户为什么指定某一具体的产品品牌？他怎么就确定他应该购买这个品牌的产品？其实他要的并不是这个品牌本身，而要的是这个品牌背后的含义。例如，这个案例中的客户不知从哪得知这个品牌的充电器接口最多最方便，因此指定了这个品牌。

因此，我们能推得：客户需求的最表层是产品和服务，但更深一层是他心中的采购标准。他根据自己内心既定的采购标准来寻找对应的产品和服务，一旦找到就把这个产品和服务与他的采购标准对接锁定起来。客户自己指定的产品和服务只是表象，并不重要，重要的是他的采购标准是什么。作为销售人员，我们需要破译客户对产品和服务要求背后隐含的采购标准，然后将这个标准与自己的产品锁定，或解除它与竞争对手产品的锁定。

当客户认识到有另外一款产品更符合他的标准时，原来的选择是可以被放弃的。案例中，促销员可以说：“您选择XXX牌真是明智的选择，它的接口很多，不管什么类型的手机都可以充。不过新出来的

YYY牌比XXX牌还多了一个接口，不光可以给手机充电，还可以直接给备用电池充电呢。”这就是典型的围绕采购标准改变客户对产品选择的例子。

而采购标准也不是绝对不变的。例如，销售人员也可以这样说：“您选择XXX牌是因为它接口多样很方便吧？一看您就很懂行。不过，对于给手机充电的产品来说，电压稳定更重要哦，要不然可能一不小心把手机主板烧坏，恐怕会更麻烦。您需不需要看一下同类产品中电压最稳定的YYY牌呢？”这样听起来比上文的说法更可信更有说服力。这时，销售人员不是围绕客户的采购标准做文章，而是从根本上去改变客户的采购标准。

之所以采购标准也可以改变，是因为客户需求中还有比采购标准更深层更核心的东西。不管采用怎样的标准，客户的采购都是为了实现一个解决方案，而这个解决方案背后则一定有他的一个问题与困惑。比采购标准更核心的是解决方案，而比解决方案更核心的是问题与困惑。只要破解了需求的一个层次，我们就能探究到一个更核心的层次；而抓住了更核心的层次，相对表面的需求就可以随机而变。当然，我们并不是一定要改变客户的初衷，我们只是试图理解：某一层次的需求既然是可以改变的，就说明它还不是最本质的。

案例中，客户“接口多样”“电压稳定”的不同采购标准，都是为了实现“让开车时能便捷可靠地给手机充电”这样一个解决方案。

只要能对实现这个解决方案有帮助，采购标准是完全可以改变的。而解决方案一定是针对问题和困惑存在的，他的问题和困惑则是“手机经常没电”。当我们了解客户需求更本质的这一层以后，我们甚至可以连解决方案都帮他换成“让手机长时间待机不断电”，于是客户的采购标准和具体产品都随之改变，最终决定换一部手机从根本上解决问题！

分析到这里，我们已经接近需求的真相了。在这个案例中，如果客户不是一个中年商务人士，而是一个年轻的大学生，每日的电话量没有那么多，漏接一两个电话也不那么重要，他还会有同样的问题和困惑吗？当问题和困惑不一样时，解决方案、采购标准、选择的产品和服务都会有所不同。而不同人出现的不同问题，是因为不同的背景、不同的角色、不同的思维，决定了他们有不同的生活方式，也就有了内心对自己不同的要求，不同的愿望。案例中的客户，他对自己的要求可能是“高效工作、便捷沟通”，因此才会产生“手机经常没电”这样一个阻碍他完成对自己要求的问题，并且有了随之而来的一系列表现。

一个最简单的手机配件销售的案例，也能关系到客户的生活方式和人生哲理，我们也能够从中分析出如此复杂的需求层次，可见需求的概念何其复杂，又可想而知在更为专业的产品销售中对需求的理解何其重要。需求的内涵中，由内而外有：内心愿望——问题和困

惑——解决方案——采购标准——产品和服务，这五个基本层次。对需求能够理解到什么层次，体现了销售人员的思维处于什么水平，也决定了销售的结果。文中提到的“能够帮客户换一部智能手机，还帮他装上全套软件，并卖给他一套‘集团号’”的销售人员，一定是对客户需求理解最深刻的人。

5.5 谈谈需求3

深入地对需求进行思考，我们发现即便是需求的内核——“内心愿望”，也不是一个简单的概念，难以把握。市场的有趣正在于它的千变万化，有多少个不同的人就有多少个不同的愿望，于是有了千变万化的消费者需求。没有谁能够看透这么纷繁复杂的人心，但其中总有一些规律可以了解和探究。

需求，也可以粗略地理解为人做某事的欲望和动力，这种欲望和动力包含一个共同的指向：改变现状。消费心理学有一个理论：满意的人是不会购买的。消费行为的开始就是满意的平衡被打破，消费者开始产生对现状的消极评价或情绪，因此产生了改变现状的欲望和动力。这就是需求产生的根源。可以说，生意的根本源点，就在于发现客户的“小小不满”。

但是，改变现状的意愿并非只有一个方向。一种情况下，客户的意愿来源于对更美好状态的追求，即现在已经不错了，但期望未来能够得到更好的，并且愿意为此支付；另一种情况下，客户的意愿来源于对痛苦的逃避，即现在有某种让他非常不快的因素，他需要尽快摆

脱它，并且愿意为此支付；此外，还有一种情况介于两者之间，即对可能来临的痛苦的逃避：客户对现在的状况很满意，但存在某种理由让他相信未来这种完美状态可能被打破，他需要采取某种措施来避免这种可能性成为事实，并且愿意为此支付。

我们把第一种情况叫作“追求快乐”的欲望，把第二种情况叫作“逃避痛苦”的欲望，第三种情况则是前两者的结合。从某种角度来理解，“追求快乐”和“逃避痛苦”是人类做一切事情的永恒动力来源。换两个更极端一点的词汇，这就叫贪婪和恐惧：贪婪就是追求更多更好，恐惧就是逃离损失。再精简一点，用一个词概括它们，叫：趋利避害。它们并不是简单贬义，贪婪本身并不坏，坏的是因贪婪产生的恶性；恐惧本身也不是软弱，因恐惧而退缩失措才是软弱。要知道，没有贪婪和恐惧，人类永远停留在满意状态的话，是无法建立起现代文明的。

值得注意的是，“追求快乐”和“逃避痛苦”对客户的购买行为的影响是完全不同的。对于绝大多数消费者而言，“逃避痛苦”的动力远远大于“追求快乐”的动力。人们最愿意为了脱离现有的痛苦而支付（前文所述第二种情况），其次愿意为了避免可能出现的损失而提前支付（第三种情况），最难的是为了追求更美好更快乐而支付。但有时候，这个规律不像想象的那么显而易见：很多带有浓厚的消费主义色彩的非理性购买行为，看起来是在为了“追求快乐”不惜

一切，但其本质是为了逃避某种痛苦，因此这种行为极少出现在精神物质状态都处于富足状态的人身上。例如减压购物，这是一个典型的看似由“追求快乐”实际是由“逃避痛苦”来驱动的消费行为——尽管用于“逃避痛苦”的不是所购买的商品，而是购物行为本身。而以“追求快乐”为动力的购买行为，则更多地出现在商业交易中——商业机构也会为了逃离不良现状或规避损失而花钱，但同样存在很高比例的、主动为了达到更高标准而进行的交易行为。

销售看似钱与物的交换，实际则是人与人的交流。这种交流最早源于利益的共赢，进而发展到情感的互信，最后一定是人性的共鸣。只有当销售人员真正地和客户达到同频，去深刻地理解客户内心在追求什么样的快乐，又对什么感到恐惧，才能真正理解客户的需求，才能产生或选择出帮助客户的方案，并随之达成交易——记住，达成交易只能是帮客户解决问题的自然结果，而不能成为销售人员一些行为的目的，这是销售工作最核心的价值观（甚至可以认为，这是商业社会建立起来的逻辑基础）。离开这一点，再多的技巧训练培养出来的都只不过是销售机器人而已。



5.6 什么时候说什么

什么时候跟客户说什么？这似乎是销售永恒的问题。

刚入行时，感觉跟客户无话可说，不敢见人；工作不久脸皮厚了，开始没话找话、口若悬河（给人印象油嘴滑舌的销售往往处于这个阶段）；成了老鸟以后逐渐知道说什么了，三大困惑五大卖点八大优势信手拈来，却经常看到客户一脸不耐烦；走向高手的路上，才发现说什么很重要，什么时候说更重要——销售说话要“踩准点”。

什么时候说什么，取决于客户什么时候想什么。能在沟通进程的不同阶段把握客户的心理状态，说出打动对方的话，靠的不是运气。人的思维自有它的规律，掌握规律，自然能事半功倍。有一个小故事，能帮助理解这个道理。

某老太太去菜场买菜，在走进菜场时她往往是没有想好要买什么菜的；可是一分钟之后，她对番茄产生了兴趣。或许是因为看到了新鲜番茄颜色诱人，或许因为听到了小贩的叫卖，也或许因为突然想起了番茄鸡蛋汤的香味。这种兴趣的产生，是未经理性的逻辑思考的，也难以条分缕析地说清道理，它是一种微妙的情绪的化学变化，是纯

粹感性的认知。哪怕是一项非常重大的购买行为，最开始也是从这样的一点兴趣开始的。

兴趣产生以后，老太太马上就会买吗？不会的，这个时候她要问一个所有人都要问的问题——多少钱？还要做一件所有人都要做的事——检查一下番茄的质量。这个时候她关注的是产品的性价比，她的思维模式是进行相当理性的分析，也许理性到要找几家反复对比一下。客户购买过程中理性分析的过程会持续一段时间，时间长短取决于这个购买行为的复杂程度和商品价值的大小——如果是非常了解的、价值不高的商品，这个过程可能只是脑海中的几次计算，而如果是陌生的、专业性强的、价值高的商品，这个过程甚至有可能反反复复持续数月。

当这个阶段结束后，老太太要作出最终的决策了——买还是不买？那么，这个决策是基于前面理性分析的结论吗？如果在问价格和检查番茄质量的分析环节，老太太已经否定了产品，她当然不会买；可是即使在关于产品性价比的分析环节，老太太已经认可了番茄，她也不一定会买！购买决策不一定与理性分析的结果相同！因为——决策的过程是感性的，这是一个被无数人误解的事实。其实，绝大部分人的决策都是某种程度上的感性行为——不管之前做过多少的调查、分析、比较，有了多少充分或不充分的理由，人在决定YES或NO的瞬间，又回到了自己的感性。老太太这个瞬间决定买或者不买，在东家

买还是在西家买，在于这一个瞬间她的感觉如何，她会部分程度受到之前理性分析过程的影响，但不会完全被理性分析的结果所决定。这个时候，小贩的一句好听的话，一个笑脸，一点小便宜，只要打动了老太太的感性，都可能是促成交易的决定性力量。

现在，老太太买完了番茄，向菜场门口走去。突然，她又看到了一个卖番茄的小贩走进市场，这个时候恐怕十个人中有九个人会走过去问一句：你家番茄多少钱一斤？问这个问题是为了跟自己刚才买的比较一下，确认自己刚才的决策是对还是错：如果发现自己刚才买得便宜，会很满意，也许会决定下一次再找那个小贩买；如果发现自己刚才买贵了哪怕一点，就可能把小贩定义为“奸商”，就此封杀。这种购买已经完成后又重新理性确认的过程，在很多消费行为中都存在：买完衣服要问朋友衣服好不好看，买完车会继续比较同等价位的其他车型，买完房子会关注价格的变化，这与心理学上的“孕妇效应”也有一定关系。如果在同一商家消费后的确认总是得到好的结果，对其信任感则会逐步积累；这种积累的信任也会被某一次不愉快的消费经历所打破。

这个故事，说明了消费者在消费过程中的四个典型思维阶段：感性认知——理性分析——感性决策——理性确认。这四个阶段由消费者的消费心理决定，而不由产品性质或销售模式决定；因此，它适用于从大宗商品采购到随机购买的绝大多数消费过程。

举几个例子。女孩子逛商场，往往没有明确目标（女孩子若都有些shopping list的习惯，男士们将会轻松很多的），逛着逛着看见一件衣服眼前一亮（感性认知）；于是走过去摸摸质地、看看价格、试试款式（理性分析）；看了以后如果满意度在一个区间之内（比如60%~90%，因人而异），就会开始跟导购再谈谈，这个时候导购如果能顺利地打动客户，满意度较低也可能成交，如果说错话了，客户原本满意度再高也可能走开（感性决策）；最后，衣服买回家，还一定要让男朋友或者老公确认一下：买对了没有？（理性确认，聪明男人这个时候千万别说不好）

甚至恋爱：初见或者相识一段时间后，因某小事或莫名其妙地对对方产生好感（感性认知）——交往过程中内心各种考虑、衡量、纠结（相对理性的分析，恋爱中人都是感性的，但会有一个阶段考虑现实因素多一些）——基本认可对方以后，某种感动之下确定关系（感性决策）——告诉自己的亲友自己恋爱的时候，下意识地问一句："你觉得他/她怎么样？"（理性确认）

神经心理学也认为人的大脑分左右半球，分别主管逻辑理性思维和抽象感性思维，而且两者无法同时发挥作用。客户在购买的整个过程中在不断地切换使用左脑和右脑，销售沟通的过程也应该是一个"左右互搏"的过程：用左脑清晰地分析和判断销售的进程，用右脑发挥自己语言和情绪的感染力；在客户使用左脑时，用事实、数据和

逻辑说服对方，在客户使用右脑时，用故事、情感和画面打动对方。千万要避免的是：客户脑海中在做数学题的时候，跟客户谈美好图景，而客户沉浸在感性的想象中时，去跟客户谈折扣。

后记

受益一生的三句箴言

我有一位非常重要的导师。在我职业生涯中的每一个重要节点，作出任何重要决策之前，都会与他交流，听听他的建议。虽然我往往最终和他意见相左，但他的分析和思考都给我带来很大的帮助。而且即使我作出了和他期望的不一样的决定，他也会尊重我的意愿，并且继续地支持我，用他的人生阅历和职场经验来帮助我。我在职业发展的道路上遇到过很多贵人，而第一位贵人就是他。他就是我的父亲。

至今，我的邮箱中还保存着我刚开始工作时他写给我的邮件，摘录如下：

廖敏夫：

您好！

每一种工作需要知识，我们把这些知识叫作相关专业知识。而工作本身就是一门学问，所以也需要学习，通过学习，我们了解到在进入社会后的工作过程中如何做人（与人相处），如何做事（把事情理清楚）的一些通用的规则和方法，然后把这些方法应用于实际之中，并在应用中用心去感受，把其中最适合最有用的部分保留下来，重复使用，形成

良好的待人处事的习惯。这一过程就叫走向成功的训练。

中国人注重纯知识的学习，应用方面学习得少，所以许多人读了很多书没有成功，所以当我们在学习完学校的知识以后，还要学习如何把知识应用于实际的一些方法和途径，如何更好地发挥自己的能力的一些东西，这就是基础职业教育。现在你是需要这些知识并去用心体验的关键时刻，包括：如何沟通，如何建立办公室上下级人事关系等做人方面的知识，也包括如何理清自己的事务，如何进行职业规划及工作计划，如何管理自己的时间等内容。你可以挑自己最需要的部分进行深入的学习和训练体验，逐渐往前推进。

刚开始进入社会面对工作，实际上你面临着以下四个方面的冲突：一是理想与现实的冲突，二是专业与岗位的冲突，三是自我与团队的冲突，四是自由与纪律的冲突，处理好这四个冲突，你需要实现三个转变：一是由浮到沉的转变，沉下心来做细做好每一件具体的事情；二是由虚到实的转变，正视现实，正视现在，把自己的远大目标埋藏在心底，用心于眼前的事情把它做好，从每一件小事情的成功上去获得自信；三是由思到行的转变，想到的事情立即去做，用心于事，从行动中去体验，从体验中提炼经验。当前你说目前的工作看起来很简单又不能把它做得完美，这是很正常的，因为你虽然读了很多书，虽然也很聪明，虽然也作了很多努力，但你毕竟是个新人，这在我的意料之中也在情理之中，所以切忌急功近利，切忌好大喜功。

爸爸关心你的成长，但爸爸知道成长需要时间，你已经是好样的了。只希望你把爸爸当朋友看，有什么问题和想法多交流，无论是工作还是生活，爸爸都是过来人，而且是一个有心人，有很多的经验教训和体会能够与你沟通，如果你把爸爸当良师益友，爸爸可能会成为你的良师益友。

此致

致礼！

2007-09-20

说实话，这封邮件中所包含的信息价值如此珍贵，但当时年轻的我并不能完全理解。现在回过头来看，更能看出其中所包含的拳拳深意：这不仅是一个父亲对儿子的爱，更是一名前辈对新人的最真诚的忠告。幸好，不能完全理解不代表没有帮助，这些忠告在一定程度上影响了我作为一个职业人的思维方式，让我的内心更强大。很多道理和感受都是需要有一些经历以后才会明白，但如果事先看到、想过，那么在经历的过程中总是会感受更深刻一些，理解更透彻一些。今天，我在职场摸爬滚打几年以后，写出自己的经历和感悟，无非也是希望给迷茫中的新人一点提醒。

像这封邮件一样，父亲跟我谈的很多，影响了我，我却未必记得。不过有三句话，他多年来一直用作对自己的要求，我也因此印象较为深刻。如果说让我总结一下我在职场中学到了哪些道理，这三句

话至少都可以排进前十名。这三句话中的每一句，包含的道理都值得久久思考回味。

第一句话是“不要急，不要等”。

我自己是一个急性子的人，面对压力、挑战、机会、诱惑、自己的不足，都会不由自主地着急，恨不得一针管鸡血打在自己手臂上，立刻马力全开，然后在自己可预见的短时间内解决面前的问题、得到自己想要的结果。发现一个新的知识领域，就恨不得马上把相关的书看完；遇到一个复杂棘手的问题，没找到解决方案就连做梦都想着；看到一个好的机会，几乎就要不顾一切地扑上去。然而事实是真正重要的事情，都绝非短时间内能够完成的，于是内心的急躁很容易转化为焦虑。尽管这种焦虑某些时候可以成为动力之一，但这绝非健康的状态；更不用说在这种急躁的心态下，人难免会关注一些短期和显性的成就，而忽视需要时间沉淀的根基。

这种不可抑制的对迅速成功的渴求，是不成熟的表现，更是内心虚弱的表现。于是我们总是对短期的欲望投入太多，而对长期的梦想投入太少，没有耐心等待时间灌溉的花朵绽放，而只想点燃焰火，当下就要看到辉煌。于是硬币的另一面就出现了，那就是拖延。我们希望自己的愿望马上就能得到满足的同时，就是当一件事的结果遥遥无期，甚至不确定努力会有回报的时候，就缺乏马上开始的足够动机。我不算一个拖延的人，但也未能完全避免“明日复明日”的魔咒。究

其根本，无论何种程度的“拖延症”，都是对长回报周期的努力缺乏兴趣的结果。

“不要急，不要等。”从我听过这六个字以后，它就在逐渐在帮助我修正自己的习惯。急躁和拖延的负面影响，并不需要反复强调我也能了解；而这六个字的作用是提醒自己：认清自己的情绪，对一时急切解决不了的问题放下焦虑，踏实去准备，对需要时间积淀的工作马上着手，而不是等待一个所谓更好的时机。人总是本能地在关注身边的、眼前的事，把精力放在紧急的事务上，却忽略了紧急未必等于重要，而重要的事恰恰需要从现在开始，经过时间一点点推进。这句话对我的作用，难以尽言。

第二句话是“血管里流动着理性的血液，不计较一时的高低，只关注永久的成败”。

如果说第一句话是精短有效的行动指南，第二句则是对自己内心的一种要求。这句话是我高中毕业时，父亲送给我笔记本时写在扉页上的话。在大学时我对这句话感受并不深，因为大学毕业前的我根本没有稳定的长期目标，也并不计较眼前的高低。走入职场以后，不断地在通过世界的评价来寻找自己的坐标时，时常被眼前的得失所侵扰，才理解这句话有多深的含义。

人都希望自己不断地成长和进步，不过成长绝非是匀速的，而是会时而加速跨越时而停滞不前；同样，每天面对的实际工作，也是难

易不定。生活中的其他方面莫不如是。于是总有一些事能打破我们内心的平静，让人惊喜或者沮丧。如果心性不够成熟，就容易让感性的情绪侵扰自己理性思维的领地，“得意忘形”或者“失意忘形”，而暂时迷失方向——短期的成就感未必会有助于自己长期目标的达成，却具有像麻醉品一样让人沉迷的吸引力；而对于大多数意志不是十分坚定的人，暂时的挫折和失落也很容易影响思维方式。这不是一种错误，却是人性的本能，年轻人尤其如此。

举个例子。我有一个观点：如果没有十分清晰的目标和强大的计划力、控制力，那么在毕业的头几年内最好不要经常参加同学聚会。因为人很难不去比较，尤其是与自己同年龄同起点的同学比。可是，每个人选择的方向不同、道路不同，成长曲线就必然不同——起点高的不一定走得快，走得快的不一定发展空间大，发展空间大的可能起步很辛苦，看起来光鲜的背后付出的代价可能难以想象。这种比较中，无论处于优势还是劣势都只不过是一种错觉，与自己真正发展得好坏毫无关系。我听说过有人参加一次同学聚会，受了刺激之后愤然跳槽的——跳槽未必不是好事，但这样的决策绝非理性。这样的例子当然比较极端，我们更多犯的错误是把宝贵的时间、精力和金钱用来完成短期的目标而缺乏长期投入。

第一句话和第二句话包含着同样的道理：把视线放在自己的未来。每个人最大的差别是思维模式的差别，而思维模式的差别之一就

在于对时间的概念不同。用不同的时间单位来思考自己的努力和回报，对不同时间以后的未来进行投资，往往得到的结果截然不同：一小时、一天、一个月、一年、三五年、数十年，对应的是不同的社会分工。身边人、眼前事离自己最近，也最容易影响到自己的心情，可是不能让它们影响自己的判断，不要让短期的得失影响到自己的未来。我们看到那种凡事无论大小都算计得失，却没什么大成就的人，不能不说他们就是很好的例子。

当然，更深一步想，“高低”“成败”本身也不过是人造的概念。生活也好、职场也好，本来没有这样的标准，有的只是对自己的期许和承诺。

第三句话：“心一疏忽，万事不入耳目；心一松散，万事不可收拾；心一执着，万事不得自由。”

父亲说这是他十几年前出差路过衡山时学到的一句话，一直记了下来。每次心中默念这句话，念到前两个分句时都会自我警醒，念到第三个分句则心中豁然开朗。这句话同样对我职业习惯的养成有莫大帮助，但它给我的启迪还不仅仅在于如何保持谨慎和自律，又如何让自己有智慧去接纳，而更在于让我明白：生活也好、学习也好、工作也好，眼所见耳所闻的难题都不是真正的难题，在技术上都不难找到解决方案；真正的挑战在于，总有一个时刻我们会发现把所有能解决的问题都解决掉以后，一切留下来的反复出现的问题都源于自己的性

格。只有真正认识到自己的内心、与自己相处好，才有足够的力量去面对世界。

父亲给我的这些话，以及其他的一些教诲，结合我自己的经历，让我感悟到：职场就是人生。职业生涯占据了一个人一生中最黄金的时期，对于有些人甚至意味着整个人生。无论新人还是老鸟，在职场上都要继续成熟，而这个过程同样也是人性本身的修炼。职场本身并不浪漫，但也不黑暗，它只是世界在自己身上的一个投影。这个世界是什么样，职场就是什么样；更重要的，自己是什么样，自己看到的职场就是什么样。无论是学会做人的道理，还是锻炼做事的技能，最根本的还是要知道自己是谁，要去哪里。

[General Information]
书名=销售无处不在 一个金牌销售的成长笔记
作者=廖敏夫作品
页数=218
SS号=13221686
DX号=
出版日期=2013.01
出版社=中国商业出版社